



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
ФАКУЛТЕТ ТЕХНИЧКИХ НАУКА У
НОВОМ САДУ



Ана Нешић

**РАЗВОЈ МОДЕЛА ИНТЕРНЕ
КОМУНИКАЦИЈЕ ЗАСНОВАНЕ НА
ПОВЕРЕЊУ**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Нови Сад, 2019.година



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
ФАКУЛТЕТ ТЕХНИЧКИХ НАУКА У
НОВОМ САДУ



Кандидат: Ана Нешић
Ментор: Проф. др Данијела Лалић

Развој модела интерне комуникације засноване на поверењу

Нови Сад, 2019.



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ • ФАКУЛТЕТ ТЕХНИЧКИХ НАУКА
21000 НОВИ САД, Трг Доситеја Обрадовића 6

КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА

Редни број, РБР:	
Идентификациони број, ИБР:	
Тип документације, ТД:	Монографска публикација
Тип записа, ТЗ:	Текстуални штампани материјал
Врста рада, ВР:	Докторска дисертација
Аутор, АУ:	Ана Нешић
Ментор, МН:	Проф. др Данијела Лалић
Наслов рада, НР:	Развој модела интерне комуникације засноване на поверењу
Језик публикације, ЈП:	Српски
Језик извода, ЈИ:	Српски
Земља публиковања, ЗП:	Србија
Уже географско подручје, УГП:	Војводина
Година, ГО:	2019
Издавач, ИЗ:	Ауторски репринт
Место и адреса, МА:	21000 Нови Сад, Трг Доситеја Обрадовића 6
Физички опис рада, ФО: (поглавља/страница, цитата/табела/слика/графика/)	15 поглавља, 211 страна, 9 слика, 5 графика, 41 табела, 259 ставки цитиране литературе
Научна област, НО:	Индустријско инжењерство/Инжењерски менаџмент
Научна дисциплина, НД:	Инжењерски менаџмент
Предметна одредница/Кључне речи, ПО:	Интерна комуникација, поверење, радно ангажовање, организација, запослени
УДК:	
Чува се, ЧУ:	Библиотека ФТН, Нови Сад
Важна напомена, ВН:	Нема
Извод, ИЗ:	Интерна комуникација у организацијама представља основу свих радних процеса. Поверење у комуникационом процесу доприноси успешнијим и квалитетнијим резултатима рада, утичући на организационо понашање и пословне перформансе и посебно радно ангажовање. Успостављање комуникације засноване на поверењу се сматра једним од најважнијих циљева, посебно када су у питању тимски рад, рад са новим технологијама и пре свега стил управљања. У раду се анализирају резултати истраживања интерне комуникације, поверења и радно ангажовања у организацијама различитог типа и власничког статуса и њихова међусобна повезаност која утиче на радно понашање запослених.
Датум прихватања теме, ДП:	
Датум одбране, ДО:	
Чланови комисије, КО:	Председник:
	Члан:
	Члан, ментор:
	Потпис ментора



UNIVERSITY OF NOVI SAD • FACULTY OF TECHNICAL SCIENCES
21000 NOVI SAD, Trg Dositeja Obradovića 6

KEY WORDS DOCUMENTATION

Accession number, ANO:		
Identification number, INO:		
Document type, DT:	Monography type	
Type of record, TR:	Printed text	
Contents code, CC:	PhD Thesis	
Author, AU:	Ana Nešić	
Mentor, MN:	Prof. dr Danijela Lalić	
Title, TI:	The development of Trust based Internal Communication model	
Language of text, LT:	Serbian	
Language of abstract, LA:	Serbian	
Country of publication, CP:	Serbia	
Locality of publication, LP:	Vojvodina	
Publication year, PY:	2019	
Publisher, PB:	Author's reprint	
Publication place, PP:	21000 Novi Sad, Trg Dositeja Obradovica 6	
Physical description, PD: (chapters/pages/ref./tables/pictures/graphs/appendixes)	15 chapters, 211 pages, 9 pictures, 5 graphics, 41 tables, 259 references	
Scientific field, SF:	Industrial Engineering/Engineering management	
Scientific discipline, SD:	Engineering management	
Subject/Key words, S/KW:	Internal Communication, Trust, Engagement, Organization	
UC		
Holding data, HD:	The Library FTN, Novi Sad	
Note, N:	None	
Abstract, AB:	Internal communication in organizations represents the basis of all working processes. Trust in the communication process contributes to more successful and efficient work results, influencing organizational behavior and work performance, and a particular - work engagement. Establishing trust-based communication is considered to be one of the most important goals, especially when it comes to teamwork, working with new technologies and, above all, management style. The thesis analyzes the results of the research of internal communication, trust and work engagement in organizations of different type and ownership status and their interconnectedness that influences the working behavior of employees.	
Accepted by the Scientific Board on: ASB:		
Defended on, DE:		
Defended Board, DB:	President:	
	Member:	
	Member, Mentor:	
		Menthor's sign

SADRŽAJ:

1. UVODNA RAZMATRANJA	1
1.1. Pregled rada po poglavljima	5
2. ORGANIZACIONA KOMUNIKACIJA	9
3. INTERNA KOMUNIKACIJA	13
4. TEORIJSKI PRISTUPI POVERENJU	31
4.1. Definisanje poverenja	42
4.2. Tipovi i dimenzije poverenja	46
4.3. Modeli razvoja poverenja	54
5. ORGANIZACIONE PERFORMANSE I POVERENJE	61
6. RADNO ANGAŽOVANJE	67
7. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	82
7.1. Problem istraživanja	82
7.2. Cilj istraživanja sa očekivanim rezultatima	83
7.3. Hipoteze istraživanja	83
7.4. Instrumenti istraživanja	84
7.5. Faktorska analiza upitnika	86
7.6. Uzorak ispitanika	96
8. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	104
8.1. Deskriptivna statistička analiza	104
8.2. Povezanost interne komunikacije i poverenja	110
8.3. Povezanost interne komunikacije i radnog angažovanja	112
8.4. Razlike prema tipu organizacije	117
8.5. Razlike u odnosu na opštedemografske karakteristike ispitanika	121
9. MODEL INTERNE KOMUNIKACIJE ZASNOVANE NA POVERENJU	126
9.1. Identifikacija modela	126
9.2. Odabir mera (operacionalizacija) i priprema podataka	127
9.3. Ocena modela	129
10. DISKUSIJA REZULTATA	131
11. PRAKTIČNE IMPLIKACIJE DISERTACIJE	135
11.1. Uloga interne komunikacije zasnovane na poverenju u timskom radu	135
11.2. Uloga u internoj komunikaciji u novim virtuelnim organizacijama	138
11.3. Kao polazna tačka u definisanju pravila interne komunikacije koja doprinosi poverenju	140
11.4. Uloga u definisanju preduslova za interorganizacionu komunikaciju i poverenje	141
11.5. Uloga interne komunikacije zasnovane na poverenju kod prihvatanja rizika u poslovima	142
11.6. Kao pokazatelj razlika u drugačijim kulturološkim okvirima	143

11.7. U kreiranju modela interne komunikacije između zaposlenih različitog uzrasta	146
11.8. Uloga interne komunikacije zasnovane na poverenju u deljenju znanja u organizacijama	147
12. PRAVCI DALJIH ISTRAŽIVANJA	149
13. ZAKLJUČAK	154
14. LITERATURA	163
15. PRILOZI	185

LISTA TABELA:

TABELA 1: KOMPONENTSKA OPTEREĆENJA	86
TABELA 2: KARAKTERISTIČNI KORENI I OBUHVAT VARIJANSE	87
TABELA 3: KOMPONENTSKA OPTEREĆENJA	89
TABELA 4: KARAKTERISTIČNI KORENI I OBUHVAT VARIJANSE	89
TABELA 5: KOEFICIJENT POUZDANOSTI UPITNIKA	90
TABELA 6: KARAKTERISTIČNI KORENI I OBUHVAT VARIJANSE	92
TABELA 7: KARAKTERISTIČNI KORENI I OBUHVAT VARIJANSE NAKON ROTACIJE	92
TABELA 8: MATRICA SKLOPA	93
TABELA 9: KOEFICIJENT POUZDANOSTI UPITNIKA	94
TABELA 10: KARAKTERISTIČNI KORENI I OBUHVAT VARIJANSE	94
TABELA 11: KOMPONENTSKA OPTEREĆENJA	95
TABELA 12: KARAKTERISTIČNI KORENI I OBUHVAT VARIJANSE NAKON ROTACIJE	96
TABELA 13: UZORAK ORGANIZACIJA	97
TABELA 14: STRUKTURA UZORKA ISPITANIKA	98
TABELA 15: FREKVENCije ISPITANIKA U ODNOSU NA POL	99
TABELA 16: FREKVENCije ISPITANIKA U ODNOSU NA UZRAST	99
TABELA 17: FREKVENCije ISPITANIKA U ODNOSU NA GODINE RADNOG STAŽA	100
TABELA 18: FREKVENCije ISPITANIKA U ODNOSU NA VISINU ŠKOLSKE SPREME	101
TABELA 19: DESKRIPTIVNI POKAZATELJI ZA KORIŠĆENE VARIJABLE	104
TABELA 20: DESKRIPTIVNI POKAZATELJI ZA INTERNU KOMUNIKACIJU	107
TABELA 21: DISTRIBUCIJA ODGOVORA NA STAVKE IZ SKALE INTERNA KOMUNIKACIJA	109
TABELA 22: REGRESIONI KOEFICIJENTI SA PRIKAZOM NJIHOVE ZNAČAJNOSTI	110
TABELA 23: REGRESIONI KOEFICIJENTI SA PRIKAZOM NJIHOVE ZNAČAJNOSTI	112
TABELA 24: PIRSONOVE KORELACIJE ZA POVEZANOST DIMENZIJA POVERENJA I DIMENZIJA RADNE ANGAŽOVANOSTI	113
TABELA 25: KANONIČKA KORELACIJA I TEST ZNAČAJNOSTI	114
TABELA 26: KANONIČKA KORELACIJA PREDIKTIVNE FUNKCIJE POVERENJA ZA ANGAŽOVANJE	114
TABELA 27: REGRESIONI KOEFICIJENTI SA PRIKAZOM NJIHOVE ZNAČAJNOSTI	116
TABELA 28: PREGLED REZULTATA T-TESTA	117
TABELA 29: DESKRIPTIVNI POKAZATELJI ZA PROIZVODNA I USLUŽNA PREDUZEĆA	118
TABELA 30: PREGLED REZULTATA T-TESTA	119
TABELA 31: DESKRIPTIVNI POKAZATELJI ZA JAVNA I PRIVATNA PREDUZEĆA	120
TABELA 32: PIRSONOVE KORELACIJE ZA POVEZANOST DIMENZIJA POVERENJA I DIMENZIJA RADNE ANGAŽOVANOSTI	121
TABELA 33: POVEZANOST ISTRAŽIVANIH I OPŠTEDEMOGRAFSKIH VARIJABLI ODREĐENI PIRSONOVOM KORELACIJOM (N=826)	122

TABELA 34: PREGLED REZULTATA T-TESTA	123
TABELA 35: DESKRIPTIVNI POKAZATELJI ZA JAVNA I PRIVATNA PREDUZEĆA	124
TABELA 36: PREGLED VARIJABLI PREMA FUNKCIJI U MODELU	127
TABELA 37: DESKRIPTIVNI POKAZATELJI ZA VARIJABLE SA UNIVARIJATNIM I MULTIVARIJATNIM POKAZATELJIMA NORMALNOSTI DISTRIBUCIJE	128
TABELA 38: KORELACIJE I KOVARIJANSE MEĐU VARIJABLAMA	128
TABELA 39: POKAZATELJI FITA ZA SVE PRIMENJENE MODELE	129
TABELA 40: OCENE PARAMETARA I KOEFICIJENTI VIŠESTRUKI KORELACIJE ZA NJIMA ODGOVARAJUĆE VARIJABLE (NESTANDARDIZOVANI POKAZATELJI)	130
TABELA 41: STANDARDIZOVANE REZIDUALNE KOVARIJANSE	130

LISTA GRAFIKONA:

GRAFIKON 1: FREKVENCije ISPITANIKA U ODNOSU NA UZRAST	99
GRAFIKON 2: FREKVENCije ISPITANIKA U ODNOSU NA DUŽINU RADNOG STAŽA	100
GRAFIKON 3: FREKVENCije ISPITANIKA U ODNOSU NA ŠKOLSKU SPREMU	101
GRAFIKON 4: FREKVENCije ISPITANIKA U ODNOSU NA VRSTU DELATNOSTI PREDUZEĆA	102
GRAFIKON 5: FREKVENCije ISPITANIKA U ODNOSU NA PRAVNI OBLIK PREDUZEĆA	102

LISTA SLIKA:

SLIKA 1: PREGLED ISTRAŽIVANJA INTERNE KOMUNIKACIJE	26
SLIKA 2: POVEZANOST MENADŽERSKOG I ORGANIZACIONOG POVERENJA SA PERFORMASAMA (PRILAGOĐENO PREMA PALISZKIEWICZ, 2012)	62
SLIKA 3: PREGLED ISTRAŽIVANJA POVERENJA	64
SLIKA 4: PREGLED ISTRAŽIVANJA RADNOG ANGAŽOVANJA	81
SLIKA 5: POUZDANOST INSTRUMENTA KOMUNIKACIJA	88
SLIKA 6: KOMBINOVANI GRAFIKON HISTOGRAMA I SKATER DIJAGRAMA ZA PRIKAZ DISTRIBUCIJA SKOROVA NA SKALAMA	106
SLIKA 7: HISTOGRAM ZA UPITNIK KOMUNIKACIJA	108
SLIKA 8: VIZUELNI PRIKAZ MODELA	126
SLIKA 9: REZULTATSKI POKAZATELJI MODELA	129

1. UVODNA RAZMATRANJA

U praksi uspešnih poslovnih organizacija, internim komunikacijama se poklanja izuzetna pažnja, a vidljivo je da su zaposleni baš zbog ostvarenja kvaliteta komunikacije uspešniji i zadovoljniji na svom poslu, podržavaju jedni druge i ponašaju se kao saradnici.

Uspešnost interne komunikacije i samih radnih rezultata koji su posledica komunikacionih procesa su često u funkciji poverenja koje se stvara ili ne stvara između zaposlenih. Poverenje u organizaciji temelji se na poverenju u ljude u njoj i na poverenju u organizaciju, što je direktno povezano sa internom komunikacijom. Savremeni uslovi poslovanja, u kojima se funkcioniše brzo, sa neprestanom razmenom informacija i znanja, u timovima, sa intuitivnim donošenjem odluka, podrazumevaju komunikaciju koja se zasniva na poverenju, razumevanju i podršci u svakom poslovnom procesu i na svim nivoima poslovanja. Značaj interne komunikacije zasnovane na poverenju je veliki i za organizaciju koja time poboljšava svoje radne rezultate, kao i za pojedinca koji se oseća sigurnije i prihvaćenije u kolektivu.

Problem poverenja u organizacionim odnosima otvara veliki broj pitanja kao što su: kako se najbrže uspostavlja poverenje, da li poverenje zavisi od karakteristika zaposlenih, da li zavisi od strukture i kulture organizacije, kojim mehanizmima se najbolje održava poverenje među zaposlenima i poverenje u organizaciju, da li poverenje u interpersonalnim odnosima može da doprinese i poverenju u organizaciju, kako stil upravljanja utiče na stvaranje poverenja, da li poverenje uvek doprinosi povećanju radnih rezultata, kao i druga, brojna pitanja kojima se u razvijenim zemljama posvećuje veoma velika pažnja struke. Poslednjih godina dešavaju se značajne promene u poslovnom komuniciranju koje su nastale kao

posledica razvoja tehnologija, globalizacije poslovanja, uvećanja raznolikosti radne snage, kao i rastuće vrednosti polovne informacije (Bovee & Thill, 2012). Različite tehnologije su omogućile i podstakle novi pristup poslovnoj komunikaciji koji je modelovao društveni komunikacioni model koji je interaktivan i konverzacioni, a zasnovan je na alatima kao što su društvene mreže, blogovi i ostali alati. Posebno značajne su promene koje su, zahvaljujući novim tehnologijama, nastale u neformalnim komunikacijama, koje su u velikoj meri promenile dosadašnji stil komunikacija. Deo neformalne komunikacije se dešava spontano, kao rezultat interakcije među zaposlenima, kako na poslu, tako i u društvenom okruženju, a neke se dešavaju i kada formalna mreža ne obezbeđuje informacije koje su potrebne zaposlenima. U suštini, svojstvena ograničenja formalnih komunikacionih mreža podstiču širenje uticaja društvenih medija u poslovnom okruženju. Činjenica je da se mnoge tehnologije koje se koriste privatno, od mikro blogova preko video igara, do virtuelnih svetova, koriste i u poslovanju. Prihvatanje tehnologije podrazumeva dva osećanja koja su dominantna u ovom odnosu: prvo je osećanje percepcije korisnosti a drugi se odnosi na percepciju lakoće korišćenja (Davis, 1989).

Današnje kompanije se u velikoj meri oslanjaju na tehnologiju kako bi unapredile komunikaciju. Zahvaljujući elektronskim društvenim komunikacijama pasivni posmatrači su se pretvorili u aktivne učesnike u procesu komunikacije, dajući im mogućnost da menjaju sadržaj i načine njegovih daljih aktivnosti. Novi pristupi poslovne komunikacije ubrzavaju procese komunikacije, smanjuju troškove, unapređuju pristupe novim znanjima i doprinose kvalitetu posla. Alati za poslovnu komunikaciju napreduju sa svakom novom generacijom digitalnih tehnologija. Odabir odgovarajućeg alata za svaku situaciju može da unapredi poslovnu komunikaciju na različite načine.

Ipak, pored prednosti novih tehnologija postoje i negativni aspekti. Loše osmišljena ili neadekvatno korišćena tehnologija može naneti komunikaciji više štete nego koristi. To se pre svega odnosi na prezasićenje informacijama i stvaranju zavisnosti od informacija koje neprestano stižu. Prezasićenost informacijama otežava pravljenje razlike između korisnih i beskorisnih informacija, smanjuje produktivnost i povećava stres svih zaposlenih. Pored toga, društveni mediji stvorili su niz izazova za menadžment, koji se odnosi na rizik da zaposleni preko blogova ili stranica društvenog umrežavanja mogu da otkriju poverljive informacije i ugroze reputaciju kompanije na tržištu.

Zahtevi koje savremene organizacije postavljaju pred svoje zaposlene, u pravcu angažovanja ljudskog kapitala, u svom najkvalitetnijem vidu, uslovili su i mnogo više pažnje posvećene komunikaciji i međuljudskim odnosima, u kojima poverenje zauzima jedno od najznačajnijih mesta. Jedno od pitanja, koje je usmerilo rad ka problemu komunikacije i poverenja u istoj, je na koji se to način uspostavlja organizaciono poverenje: da li se stvara na temelju menadžerske kontrole, podsticaja, inspirativnog upravljanja ili unutrašnje motivacije pojedinaca? Zašto ljudi imaju potrebu za poverenjem? Odakle dolazi poverenje? Jedna grupa teorija smatra da je poverenje instiktivno i da je evoluiralo iz spremnosti za podelom hrane u društvu lovaca skupljača (Nooteboom, 2003). Druge grupe teorija smatraju da ljudi imaju potrebu za poverenjem zbog straha od kazne ako ne urade ono što se od njih očekuje, radi ostvarivanja sopstvenih interesa; radi demonstriranja empatije, identifikacije i prijateljstva; ili jednostavno, jer žele da pruže poverenje (Reynolds, 1997). Razlozi bavljenja temom u ovom radu su pre svega izazvani kompleksnošću i značajem teme, koja nije dovoljno izučavana u našoj zemlji, kao i problemima u komunikaciji koji su u velikoj meri i posledica socijalnih i

ekonomskih frustracija, koje u dugotrajnoj tranziciji imaju posledice na komunikaciju i poverenje među zaposlenima. Značaj poverenja za organizaciju je u poboljšanju radnih rezultata, a za pojedinca u osećaju sigurnosti i prihvatanja u kolektivu (Nešić & Lalić, 2018).

Predmet rada je sagledavanje faktora uticaja na razvoj interne komunikacije zasnovane na poverenju zaposlenih u organizacijama, kako organizacionih, kulturoloških i društvenih, tako i personalnih, koji su manifestacija individualnih karakteristika zaposlenih. Takođe, predmet teorijskog istraživanja je i sagledavanje procesa razvoja i održavanja poverenja u okviru organizacionih performansi kao što je radno angažovanje zaposlenih. Uvidom u brojna istraživanja u svetu definisani su preduslovi razvoja poverenja u organizacionim procesima, kao i faktori koji pozitivno i negativno utiču na održavanje ili uvećanje poverenja među zaposlenima, rukovodiocima i stejholderima.

Cilj rada je usmeren na definisanje najbitnijih faktora uticaja na poverenje zaposlenih u organizacijama, kako bi se formirale menadžerske i organizacione mere za stvaranje i održavanje poverenja među zaposlenima i poverenja u organizaciju.

Istraživačke hipoteze su zasnovane na istraživačkim pitanjima, u vezi sa dimenzijama i ishodima interne komunikacije među zaposlenima, kao i mogućnostima uticaja na poverenje i radno angažovanje. Osnovna istraživačka pitanja od kojih se polazi u doktorskoj disertaciji su:

- kakav je kvalitet i kvantitet interne komunikacije u organizacijama;
- u kojoj meri je interna komunikacija u organizacijama zasnovana na poverenju;
- da li interna komunikacija utiče na radno angažovanje zaposlenih;
- da li postoje razlike u internoj komunikaciji između organizacija različitog tipa i različitog vlasničkog statusa;

- da li postoje razlike u internoj komunikaciji između ispitanika u organizacijama različitog opštedemografskog statusa?

Istraživanja internih komunikacija, posebno njihovog kvaliteta i odnosa koji se zasnivaju na poverenju, u našoj zemlji je veoma malo, naročito kada su ista povezana sa radnim angažovanjem. Tržišni uslovi privređivanja će doprineti značaju pitanja poverenja i u organizacionoj internoj komunikaciji u našim uslovima.

1.1. Pregled rada po poglavljima

Uvodno poglavlje objašnjava razloge bavljenja temom disertacije, kao i značaj izabrane teme za nauku i širu društvenu zajednicu. Uočena potreba za istraživanjem nastala je kao rezultat sagledavanja problema u realnim organizacijama u našoj zemlji, kao i brojnim teorijskim pristupima u razvijenim zemljama. U poglavlju su definisani predmet i ciljevi istraživanja, teorijske i praktične pretpostavke, kao i način razvoja modela. Na osnovu predmeta i problema istraživanja postavljene su i istraživačke hipoteze rada.

Drugo poglavlje definiše suštinske teorijske postavke u vezi sa organizacionom komunikacijom, ulogom komunikacije u organizaciji, povezanošću sa strukturom i kulturom organizacije, kao i problemima koji nastaju u procesima komuniciranja u organizaciji.

U trećem poglavlju detaljno je objašnjena interna komunikacija, njena uloga i značaj u organizaciji. Nakon toga, prikazane su različite definicije i predstavljeni pristupi definisanju dimenzija interne komunikacije, kao i tipovi i dimenzije interne komunikacije. Predstavljena su i različita istraživanja interne komunikacije u organizacijama koja doprinose

sagledavanju brojnih faktora od kojih interna komunikacija u organizacijama zavisi i koji određuju uspešnost njenog funkcionisanja.

U četvrtom poglavlju su predstavljene definicije i uloga poverenja u organizacijama i njegova povezanost sa internom komunikacijom. Kako su istraživanja poverenja u organizacijama u razvijenim zemljama veoma brojna, u ovom segmentu se tragalo za najoptimalnijim modelom uspostavljanja poverenja u organizacijama, koji bi mogao da obuhvati sve složenosti kulturoloških i poslovnih uslova u našoj zemlji. Prikazani su i modeli i strategije uspostavljanja poverenja, kao i povezanost poverenja sa performansama organizacije.

U petom poglavlju su opisane povezanosti organizacionih performansi sa internom komunikacijom u organizaciji. Poseban akcenat je stavljen na radno angažovanje zaposlenih, njegovo uspostavljanje, ulogu komunikacije u radnom angažovanju i faktore koji na njega pozitivno i negativno utiču.

U šestom poglavlju se analizira uloga radnog angažovanja zaposlenih. Radno angažovanje se posmatralo kao komunikacioni i motivacioni pokazatelj kojim zaposleni određuju svoje organizaciono ponašanje, ali i psihološko stanje koje posreduje između uticaja posla i ličnih karakteristika na ishode organizacije. Prema rezultatima brojnih istraživanja, visok nivo radnog angažovanja vremenom doprinosi većoj organizacijskoj predanosti, ličnoj inicijativi i inovativnijem ponašanju na nivou tima.

U sedmom poglavlju opisana je metodologija istraživanja, pre svega procedura prikupljanja podataka, izbor instrumenata za istraživanje, izbor i struktura uzorka istraživanja, u smislu organizacija i pojedinaca koji su učestvovali u istraživanju. Takođe je opisan i način obrade podataka, statističke metode za obradu i poseban fokus je stavljen na ulogu strukturalnog modelovanja u interpretaciji rezultata istraživanja.

U osmom poglavlju detaljno su prikazani kompletni rezultati istraživanja, počevši od deskriptivnih pokazatelja, preko razlika u odnosu na opštedemografske karakteristike i razlika prema tipu organizacije i vrsti delatnosti, do povezanosti sa ostalim nezavisnim varijablama.

U devetom poglavlju objašnjen je razvoj strukturalnog modela i definisani pokazatelji koji su ovom metodologijom dobijeni.

U desetom poglavlju su diskutovani dobijeni rezultati uz uporednu analizu sličnih istraživanja u kojima su takođe korišćeni instrumenti istraživanja, a koji su predstavljali teorijsku i istraživačku podlogu za istraživanje iz disertacije.

U jedanaestom poglavlju date su praktične implikacije istraživanja koje su mnogobrojne i predstavljaju osnovu za koncipiranje strategije interne komunikacije koja bi doprinosila kvalitetu radnih procesa u organizacijama. Praktične implikacije dobijenih rezultata se ogledaju u značajnoj primeni novih saznanja u stvaranju pravila i propozicija u internim organizacionim komunikacijama, u novim virtuelnim organizacijama, u timskom radu, u interorganizacijskoj komunikaciji, u definisanju razlika u internoj komunikaciji u organizacijama sa povećanim rizikom poslovanja, u definisanju pravila interne komunikacije i zavisnosti iste od specifičnih kulturoloških i personalnih preduslova. U ovom poglavlju se ističe i nova naučna informacija, koju disertacija pruža i što je i njen glavni rezultat.

Dvanaesto poglavlje je posvećeno pravcima daljih istraživanja u oblasti. Značajnim promenama u internim komunikacijama zasnovanim na novim tehnologijama doprinelo je i sagledavanje novih problema u procesima komunikacije. Postavlja se i pitanje adekvatne metodologije istraživanja u novim uslovima, jer se starim metodološkim pristupom ne mogu sagledavati novi problemi, posebno kada je komunikacija u pitanju.

Predlozi obuhvataju veliki broj novih pristupa i pravaca istraživanja. U poglavlju se sagledavaju nedostaci postavljenog pristupa i otvaraju mogućnosti drugačijeg sagledavanja problema interne komunikacije u organizacijama.

Trinaesto poglavlje predstavlja zaključke istraživanja, upravljačke zahteve za model razvoja interne komunikacije zasnovane na poverenju, kao i izvore iz literature koji ukazuju na moguće modele. Najznačajniji rezultati istraživanja su pokazali povezanost ispitivanih varijabli: komunikacije, poverenja i radnog angažovanja.

U četrnaestom poglavlju nabrojani su radovi, knjige, internet izvori i druge reference značajne za izradu doktorske disertacije, kojih ima ukupno 259.

U poslednjem, petnaestom poglavlju dati su prilozi u vidu tabela i grafikona, koji su kao rezultati istraživanja predstavljali opterećenje teksta doktorske disertacije. U prilogu se nalaze i rezultati na osnovu kojih je izvedeno strukturalno modelovanje i upitnik koji je korišćen u istraživanju.

2. ORGANIZACIONA KOMUNIKACIJA

Organizaciona komunikacija predstavlja proces koji podrazumeva interakciju, međuljudske odnose, socijalne mreže i šire diskurse unutar organizacije bilo koje vrste (Daft & Weick, 1984), a koristi se i za objašnjenje odnosa sa javnostima, kao i odnosa sa stejkholderima, dakle kompletnu internu i eksternu komunikaciju (Riel, 1995; Dalfelt et al., 2001). Za razliku od eksternog komuniciranja, interno komuniciranje zaposlenih u organizacijama predstavlja najznačajniji pokazatelj ponašanja zaposlenih u organizacijama. Vreme koje zaposleni provedu u komuniciranju je za pojedine profesije veći deo radnog dana. Iako je formalna komunikacija osnova za organizacionu komunikaciju, smatra se da je neformalna komunikacija česta i zato veoma značajna aktivnost kroz koju je moguće saznati važne informacije, kao i donositi važne odluke (Kraut et al., 1990).

Komunikacija u organizacijama u velikoj meri zavisi od kulture organizacije i osnovnih vrednosti, uverenja i verovanja koje kultura podrazumeva kao poželjno ponašanje. Kultura organizacije određuje u velikoj meri način i vrstu komunikacije u poslovnim sistemima, pokazuju brojna istraživanja, a zasniva se na kulturi članova organizacije koji odražavaju deo nacionalne kulture, ali su usmereni ciljevima i strategijama rukovodilaca. Zato se smatra da ne samo kultura organizacije, već i nacionalna kultura predstavlja osnovu komunikacionog ponašanja, koja se pored karakteristika privredne grane i istorije preduzeća pokazuje kao jedan od najznačajnijih uticajnih faktora ponašanja zaposlenih. Ponašanje zaposlenih u organizacijama određeno je i stilom vođstva u tim organizacijama, načinom motivisanja i donošenja odluka zaposlenih, ili načinom komunikacije, koji se distribuira moć, uloge, zadaci. Svaki od

navedenih kriterijuma je od suštinskog značaja za način komunikacije i način ponašanja zaposlenih.

Tipovi kultura organizacije, zasnovani na razlici načina kreiranja komunikacionih mehanizama, definišu se kao: 1) kulture čvrstih veza 2) kulture slabih veza.

Kultura čvrstih veza odlikuje se sledećim karakteristikama:

- Dugotrajni čvrsti odnosi između članova organizacije sa dubokom ličnom posvećenošću;
- Brza i efikasna komunikacija;
- Lojalnost podređenih nadređenima i međusobna lojalnost;
- Dominantno usmeno prenošenje informacija;
- Jasno izražena granica između onih koji pripadaju i onih koji ne pripadaju grupi;
- Nepostojanje sklonosti promenama.

Kulturu slabih veza karakterišu:

- Relativno labave veze između članova organizacije;
- Eksplicitne poruke i pisana komunikacija;
- Široka disperzija autoriteta;
- Nepostojanje jasno izražene granice između insajdera i autsajdera;
- Lako uklapanje članova drugih kultura u postojeći sistem vrednosti;
- Velika sklonost promenama (Hall, 1990).

Komunikaciju je moguće posmatrati sa kulturološkog, jezičkog, poslovnog, filozofskog stanovišta. Najopštije definisanje komunikacije je da je u pitanju proces koji podrazumeva način razmene informacija, ideja, stavova, vrednosti i mišljenja. U suštini, komunikacija podrazumeva proces koji uključuje pošiljaoca informacija i primaoca, koji kompletira komunikacionu vezu (Gillis, 2006). Jedna od najčešće korišćenih je definicija Kaca i Kana, za koje je komunikacija razmena informacija i mišljenja. Nešto manje opštu

definiciju su ponudili Njuman i Samer, koji kažu da komunikacija predstavlja proces razmene činjenica, ideja, mišljenja i uverenja između dve ili više osoba ili organizacija (Katz, 1987). Proces komuniciranja je uvek i personalni i društveni odnos, odnosno sadrži i personalnu i društvenu dimenziju. U isto vreme, komuniciranje podrazumeva i socijalno – psihološki odnos, koji se uspostavlja između dva ili više lica, jer u procesu komunikacije učesnici dolaze i do važnih saznanja o sebi, pre svega u procesu socijalizacije i formiranja pojedinaca. Komunikacija podrazumeva veliki broj procesa koji predstavljaju formu socijalnog i emocionalnog života, ali i način za prezentovanje sopstvenog socijalnog života drugim ljudima (Duck, 2007). Informisanost je deo svakodnevnih procesa i zahteva preciznost i sklad sa organizacionim i kulturološkim načelima. Zasnovanost kulture na komunikacijskim procesima u kojima se razmenjuju znakovi i njihova značenja, sve više je dobijalo na značaju sa razvojem novih tehnologija kojima se stvarala sasvim drugačija realnost koja je u potpunosti zasnovana na komunikacionim procesima. Zahvaljujući novim medijskim sredstvima komunikacija sa virtuelnom stvarnošću pruža nove mogućnosti razvoja pojedinca, ali i menja u velikoj meri okvire poslovne komunikacije i stila života koji je do sada bio zasnovan na prepoznatljivim vrednostima. Poslovne komunikacije u okviru organizacije zasnovane su na jasnim kriterijumima, koji u svom polazištu moraju voditi računa o „vrstama informacija koje će odaslati, kvalitetu komunikacije, frekvenciji komunikacije i hijerarhijskoj razini iz koje potječu komunikacije” (Rouse & Rouse, 2005: 252). Definicije organizacione komunikacije tradicionalno prepoznaju razliku između unutrašnje i spoljašnje komunikacije, kao i formalne i neformalne komunikacije (Dalfelt et al., 2001).

Jedan od najznačajnijih aspekata organizacione komunikacije je u stvari interna komunikacija, koja je zasnovana na kulturi organizacije i koja čini

osnovu uspešnosti organizacije. Interna komunikacija u organizaciji je važna za sve aspekte funkcionisanja preduzeća.

3. INTERNA KOMUNIKACIJA

Interna komunikacija u organizaciji podrazumeva sve vrste poslovnih veza u organizaciji od strane zaposlenih. Takođe, interna komunikacija je proces kojim organizacija upravlja informacijama i predstavlja ključni faktor motivisanosti i učinka zaposlenih, te time stvara osnove za veću konkurentnost organizacije (Bevan & Bailey, 1991).

Interna komunikacija predstavlja jedan od najvažnijih procesa u organizacijama, zahvaljujući kojima organizacija opstaje, razvija se ili propada. Kao jedan od najznačajnijih strateških alata organizacije, interna komunikacija podrazumeva prevođenje znanja i informacija u aktivnosti koje mogu da doprinesu stvaranju nove vrednosti.

Definisanje interne komunikacije je pokazalo svu složenost procesa komuniciranja, njegovu kompleksnost i značaj. Izdvojene su samo najupečatljivije definicije interne komunikacije:

- Komunikacijske transakcije između pojedinaca i / ili grupa na različitim nivoima i unutar različitih područja specijalizacije, namenjene dizajniranju i redizajniranju organizacija i koordiniranju svakodnevnih aktivnosti (Frank & Brownell, 1989);
- Formalna i neformalna komunikacija na svim organizacionim nivoima (Kalla, 2005);
- Proces između strateških menadžera organizacije i njihovih saradnika, osmišljen za stvaranje predanosti organizaciji, osećaju pripadnosti i razumevanju razvojnih ciljeva organizacije (Welch & Jackson, 2007);
- Komunikacija koja se odvija unutar granica organizacija u obliku jednosmerne, interpersonalne i neverbalne komunikacije (Blundel & Ippolito, 2008);

- Kompletan spektar komunikacijskih aktivnosti, kako formalnih tako i neformalnih, koje preduzimaju članovi organizacije u svrhu širenja informacija jednoj ili više javnosti unutar organizacija (Carriere & Bourque, 2009);
- Razmena informacija i ideja unutar organizacije (Bovee & Thill, 2010);
- Sve metode (interni bilten, intranet) koje organizacija koristi u komunikaciji sa svojim zaposlenima (Cornelissen, 2011).

Glavna svrha interne komunikacije treba da bude izgradnja zdravog odnosa među zaposlenima (Lalić, 2010). Uloga interne komunikacije značajno se promenila tokom vremena a i danas se još uvek menja (Baines et al., 2004; Keenan & Hazelton, 2006). Kirke (Quirke, 2008) napominje da je uloga interne komunikacije u tome da osvetli veze između različitih informacija i njen posao je da osigura zaposlenima adekvatno informisanje. Interna komunikacija u savremenom poslovnom svetu usmerena je na izazivanje i podsticanje zaposlenih, upravljanje sve promenljivijim radnim okruženjem i sticanjem angažovanja i predanosti zaposlenih (Tourish & Hargie, 1998; Smith, 2005). Interna komunikacija je ključna kako za uspeh organizacije tako i za njeno svakodnevno postojanje (Kitchen & Daly, 2002).

Diter Herbst (Herbst, 2007) tvrdi da je interna komunikacija bitna u svakoj organizaciji a njena glavna funkcija je prenos informacija, ali ne u tehničkom smislu reči, već pre svega kao proces koji u sebi generiše uključenost i izgradnju uzajamnog poverenja.

Za internu komunikaciju mogu biti navedene mnoge funkcije, ali su u fokusu najčešće naredne četiri funkcije (Cutlip et al., 2005):

1. da unapredi ciljeve;
2. da koordinira aktivnosti koje organizacija planira;
3. da osigura upravljanje unutrašnjim procesima organizacije;

4. da upozna zaposlene sa kulturom organizacije.

Što se tiče zadataka i funkcija interne komunikacije, Jozef Dominik (Dominick, 2012) navodi da je jedan od zadataka interne komunikacije pomoć da svaki zaposleni razume svoju ulogu u organizaciji, podižući svest o tome, ciljeve, vrednosti, standarde i načela organizacije, tako da zaposleni mogu napraviti odluke koje su u skladu s korporativnim interesima.

Jedan od poznatijih modela interne komunikacije osmišljen od strane Armbrehta, ukazao je na pet nivoa na kojima se zasniva interna organizaciona komunikacija: prvi je uspostavljanje komunikacije, drugi nivo je informisanje o radnom zadatku ili problemu, treći je motivisanje zaposlenih za uključenje u zadatak, četvrti nivo je integracija u radni zadatak i peti identifikacija sa radnim zadatkom ili organizacijom (Armbrecht, 1992). Interna komunikacija može se definisati i kao komunikacija između menadžera i zaposlenih (Dolphin, 2005); socijalna interakcija kroz poruke (Kalla, 2005; Welch & Jackson, 2007), komunikacija na svim nivoima organizacije, koja je ključna za izgradnju odnosa između uprave i zaposlenih (D'Aprix, 2009). Interna komunikacija olakšava interakciju u organizaciji, pre svega menadžera i zaposlenih koji stvaraju odnose na radnom mestu temeljene na značenju i vrednostima (Karanges et al., 2015). Način kako se zaposleni osećaju u svojoj organizaciji je važan, kao i njihovi stavovi, ponašanja i učinci koji direktno doprinose organizacionoj uspešnosti (Men & Stacks, 2014).

Tokom komunikacije se izdvajaju faktori uticaja na uspešnost, kao i problem koji ne doprinose kvalitetu komunikacije.

Pošto se komuniciranje u organizacijama ostvaruje u složenoj organizacionoj strukturi, od velikog je značaja da je svaki segment komuniciranja projektovan jasno i precizno. Razumevanje komunikacionih procesa u organizaciji podrazumeva uvid u osnovne komunikacione

processe koji podrazumevaju znanja o tome kakve poruke se šalju, kome se šalju, na koji način, kao i koliko dobro se čuvaju informacije koje šalju drugi (Jensen, 2003).

Hartlijev model interpersonalne komunikacije podrazumeva nekoliko ključnih faktora koji je određuju:

- socijalnu percepciju (podrazumeva kako jedna osoba opaža i interpretira ponašanje i karakteristike druge osobe),
- socijalni identitet (podrazumeva kako pojedinac vidi ulogu i status i sebe i drugih osoba),
- kodiranje (podrazumeva način na koji pojedinci žele da promovišu sebe u društvu drugih ljudi),
- dualnu prirodu poruke (koja uvek podrazumeva oba aspekta pojedinaca u komunikaciji),
- uticaj socijalnog konteksta koji uvek postoji (Hartley & Bruckmann, 2002: 242).

Poslovne komunikacije koje organizacija sprovodi zasnovane su na jasnim kriterijumima, koji u svom polazištu moraju voditi računa o vrstama informacija koje će odaslati, kvalitetu komunikacije, frekvenciji komunikacije i hijerarhijskom nivou u kom se kreću (Rouse & Rouse, 2005: 252).

Adekvatno komuniciranje u organizaciji je preduslov uspešnog vođenja poslova, a komunikacija je zapravo osnova stvaranja kulture. Istraživanja su pokazala da je interna komunikacija ključ za brojne pozitivne rezultate, uključujući predanost zaposlenih i poverenje među zaposlenima i menadžera. Čenej i Kristensen (Cheney & Christensen, 2001) su tvrdili da je važno početi povezivati unutrašnje i spoljašnje javnosti, kako bi iskoristili entuzijazam zaposlenih za poboljšanu uslugu korisnicima (Gronstedt, 2000).

Načini poslovnih komuniciranja se razlikuju u zavisnosti od učesnika, svrhe i smisla komunikacije u organizaciji. Svrha organizacione komunikacije je da usmeri akciju, odnosno da odredi i pomogne realizaciji radnih zadataka. Osnovni zadatak komunikacije u organizacijama je koordiniranje aktivnosti planiranom razmenom informacija. Ove funkcije se postižu sistematskim razmenjivanjem informacija. Komunikacijom je moguće razvijati prijateljstvo, poverenje i prihvatanje. Kooperativna klima organizacije u velikoj meri je uslovljena kvalitetom komunikacionih procesa.

Suštinska pitanja u svakoj poslovnoj komunikaciji su kakav je stepen razumevanja komunikacije, kakav je kontekst razmene informacija i koje emocije su u vezi sa iskazanom informacijom (Fisher & Tees, 1996)?

Uspešna strategija interne komunikacije vrlo je važan alat za izgradnju internih komunikacijskih kanala (Mumby, 2013).

Komuniciranje je moguće podeliti u različite grupe prema različitim kriterijumima. Prema upotrebi komunikacionih kanala razlikuju se:

- Neposredno komuniciranje, u kojem između komunikatora ne postoje posrednička sredstva. Posebna prednost neposrednog komuniciranja je trenutna i neposredna mogućnost povratne informacije, pa se ovaj vid komuniciranja smatra najuspešniji.
- Posredno komuniciranje, za koga je značajno da postoji neko tehničko sredstvo koje čini komunikacioni kanal. Kanali mogu biti različite vrste: mehanička sredstva, štampa, elektronska sredstva, a povratna veza nije moguća neposredno, već posredno. Postoji i prednost posrednog komuniciranja, recimo pisanog je u tome što saopštenje ostaje duže vreme na korišćenje potencijalnom primaocu, a pisanu dokumentaciju je moguće sačuvati i ponovno upotrebiti kasnije.

Interna komunikacija može se gledati i kroz podelu na organizovano-formalna i neorganizovano-neformalna sredstva komunikacije (Gruban et al., 1997). Komunikacija je formalna kada postoje objektivna pravila, glavni pravci, planirane informacije - sastanci, informativni materijal, a neformalna podrazumeva razgovore, rasprave, spontane sastanke, glasine. Formalna komunikacija odnosi se na planirano upravljanje organizacijom kroz komunikacijske aktivnosti i njihova sprovođenja. Neformalna komunikacija predstavlja skup aktivnosti koje se odvijaju spontano, paralelno s formalnom komunikacijom.

Formalna komunikacija se može sagledati sa dva aspekta: sa vertikalnog i horizontalnog aspekta. Vertikalna komunikacija odvija se od vrha do dna, a horizontalna komunikacija odvija se između jednakih hijerarhijskih nivoa u organizaciji (Wilcox & Cameron, 2006).

Navedenoj podeli Larkin i Larkin su dodali još jedan način sagledavanja tipova interne komunikacije unutar organizacije:

- Komunikacija prema dole - protok informacija od menadžera do zaposlenih;
- Komunikacija prema gore - protok informacija od zaposlenih do menadžera;
- Horizontalna komunikacija - protok informacija između odeljenja (Larkin & Larkin, 1996).

Komunikacija na dole se najčešće sastoji od instrukcija, uputstava i naređenja – odnosno poruka, koje govore podređenima šta treba da rade. Takođe, ovaj vid komunikacije služi i za povratnu informaciju u vezi sa nekim ostvarenim radnim učinkom, jer povratna informacija predstavlja osnovu za radnu motivisanost. Ovaj vid komunikacije je najefikasniji kada informacija ide onim osobama na koje se ista i odnosi. Komunikacija na gore odvija se od nižih nivoa ka višim nivoima u

organizaciji. Komunikacija ovog tipa koncipirana je tako da obavesti menadžere o onome šta se dešava u organizaciji. Problemi koji nastaju u komunikaciji često su prouzrokovani pogrešnim motivima, u situacijama kada zaposleni imaju potrebu da sakriju svoje greške, ili izbegnu konflikte, što dovodi do pogrešnih odluka pretpostavljenih, koje su zasnovane na lažnim informacijama.

Horizontalna komunikacija omogućava razmenu poruka na istom organizacionom nivou. U horizontalnoj komunikaciji izraženo je nastojanje za saradnjom, te se komunikacija uspostavlja brže i lakše. I u horizontalnoj komunikaciji postoje problem, najčešće uzrokovani takmičarskim duhom i neslaganjem među zaposlenima.

Prema upotrebi simbola u komuniciranju moguće je razlikovati verbalno komuniciranje, koje može biti neposredno ili komuniciranje upotrebom tehničkih sredstava, elektronsko komuniciranje, pri čemu se za prenos glasa ili pisma upotrebljavaju elektronska sredstva. Takođe, postoji i neverbalno komuniciranje, kao što je govor tela, kretanje, pokreti očiju, ruku, nogu. Prema sadržaju ili svrsi komuniciranja moguće je razlikovati privatno i javno komuniciranje. S obzirom na učesnike u komunikacionom procesu i s obzirom na upotrebljene kanale, razlikuje se više oblika komuniciranja:

- intrapersonalna komunikacija, kada osoba komunicira sama sa sobom,
- interpersonalna komunikacija, kada dve ili više osoba komuniciraju neposredno među sobom (dogovori, sastanci),
- organizacijska komunikacija, koja je predviđena pravilima organizacije, statusom i ulogama učesnika u komunikaciji. U okviru organizacijske komunikacije je najvažniji menadžerski informacijski sistem, koga je moguće definisati kao delatnost koja menadžmentu

dostavlja tačne i blagovremene informacije, kako bi mogli da donose efikasne odluke, planiraju, vrše kontrolu operativnog dela.

Formalna komunikacija u organizaciji određena je jasnim pravilima i šemama, koje su objedinjene u komunikacione mreže. Struktura i priroda komunikacionih mreža su od velikog značaja za funkcionisanje organizacije. Komunikacione mreže se razlikuju po stepenu centralizacije, odnosno po stepenu do kojeg se informacija prenosi. Moguće je identifikovati centralizovane i decentralizovane mreže. Centralizovane mreže su određene nejednakim pristupom informacijama, pošto su osobe bliže centru češće u mogućnosti da dođu do više informacija. Najpoznatiji tipovi centralizovanih komunikacionih mreža su točak, lanac i Y komunikaciona mreža.

Za razliku od njih, decentralizovane mreže podrazumevaju slobodan tok informacija između članova, u kojima svi zaposleni imaju isti pristup informacijama. Najpoznatije decentralizovane komunikacione mreže su zvezda i krug.

Prednosti centralizovanih mreža se manifestuju u uslovima jednostavnijih radnih zadataka, dok su decentralizovane mreže pokazale bolje rezultate u kompleksnijim zadacima.

Stilovi poslovne, pa i komunikacije uopšte, mogu se podeliti na asertivnu, neasertivnu i agresivnu. Asertivni stil podrazumeva individue koje jasno ističu svoja mišljenja i osećanja i čvrsto zastupaju svoja prava i potrebe bez ugrožavanja prava drugih. Asertivna komunikacija se stvara na visokom samopouzdanju, osobe cene sebe, svoje vreme, svoje emotivne i fizičke potrebe i zastupaju svoje interese, dok istovremeno poštuju i druge. Agresivna komunikacija podrazumeva stil u kome pojedinci iskazuju svoja osećanja i mišljenja i zastupaju svoje potrebe, narušavajući prava drugih. Agresivna komunikacija ističe iskorišćavanje drugih i samopromociju na

tudi račun. Stil neasertivne komunikacije je onaj koji ohrabruje druge da nas iskorišćavaju i može se tumačiti kao stil samoporicanja (Widhiastuti, 2012).

Različite organizacije upotrebljavaju različit način poslovne komunikacije, a sve to u skladu sa svojim posebnim poslovnim okolnostima. Savremeni uslovi života doprineli su značaju i ulozi komunikacije, koja zahvaljujući novim tehnologijama komuniciranja postaje sama sebi cilj. Učestalost komuniciranja, koja je nastala kao posledica broja i kvaliteta komunikacionih kanala, smanjila je razlike između poslovnog i privatnog komuniciranja, između komunikacija u radno vreme i slobodno vreme i otvorila niz novih mogućnosti koje su do skora bile gotovo nezamislive.

U uslovima postojeće konkurencije, organizacije mogu u cilju poboljšanja prodaje, naglasiti neku posebnu performansu svog proizvoda koja može ali ne mora biti prisutna u proizvodima konkurenata. Takođe, organizacije mogu da ponude svoje proizvode po nižoj ceni od svojih konkurenata. To može bitno da poboljša dinamiku prodaje, ali se često dešava da potrošač izjednačava nisku cenu sa niskim kvalitetom, odnosno da na osnovu visine cene proizvoda u svojoj svesti prejudicira sud o kvalitetu, upotrebnoj vrednosti i svim ostalim performansama određenog proizvoda. Ustvari, procesu komuniciranja između ekonomskih učesnika na savremenom tržištu prethodi istraživanje tržišta, koje je u literaturi poznato pod nazivom marketing istraživanje. Poslovno komuniciranje je aktivnost koja pokušava da utvrdi da li potencijalni potrošači imaju izgleda da kupuju, kao i da ustanovi najbolji oblik koji bi proizvod trebalo da ima kada se plasira novi ili poboljšava postojeći.

Proces poslovnog komuniciranja je izuzetno kompleksan. Pored internog komuniciranja u organizaciji, za uspešnost u poslu je od velikog značaja i eksterna komunikacija sa željenim ciljnim grupama. Organizacija, koja je

težište svog poslovanja stavila na globalnu orijentaciju, mora imati adekvatno postavljenu funkciju komuniciranja sa okruženjem.

Efikasnost procesa poslovnog komuniciranja sa eksternom javnošću manifestuje se kroz:

- promene stavova o proizvodima i uslugama preduzeća postojećih ili potencijalnih kupaca,
- eventualne promene mišljenja, stavova i ponašanja.

Poslovno komuniciranje, po svojoj suštini i svrsi, treba da bude, pre svega, kontinuiran proces. Ako organizacija ima za cilj da osvoji potrošača, u smislu da on u svojoj memoriji poseduje samo njegove poruke, onda je zagarantovano da će potrošači biti fokusirani ka stvaranju određenih, bilo pozitivnih, bilo negativnih osećanja, namera i akcija. Primalac poruke je, ustvari, potrošački auditorijum i ni najmanje ne predstavlja jednoznačnu kategoriju. Ovako redukovani pristup potrošačima može za posledicu da ima neangažovan i neaktivan odgovor, koji ne doprinosi uspehu organizacije. Primaoca poruke treba posmatrati kao diferencirane učesnike u procesu komunikacije.

Za proces poslovnog komuniciranja jedan od najbitnijih faktora, koji je u velikoj meri određuje, je okruženje. Okruženje ima tendenciju ka kontinuiranom povećanju broja njegovih elemenata i faktora i kompleksnijem uspostavljanju relacija. Ipak, to nije uvek moguće, pa se često dešava da se stvara osećaj pasivnosti i zavisnosti organizacije u odnosu na njegovo okruženje, odnosno njegove konkurente.

Proces poslovnog komuniciranja je uglavnom bilateralnog karaktera, jer je zasnovan na dvosmernom transferu informacija sa onoga ko ih emituje na primaoca. Ciljevi poslovnog komuniciranja definišu se polazeći od efekta koji treba da se ostvari na tržištu. U prvom slučaju cilj može da bude definisan u pravcu povezivanja proizvoda i usluga sa potrebama korisnika,

a u drugom slučaju je poželjno stvaranje potreba korisnika i kreiranje selektivne potražnje.

Sagledavanje interne komunikacije zasnovano je na brojnim teorijskim konceptima. Jedan od najčešće pominjanih je teorija socijalne razmene. Istraživanje koje uključuje teoriju socijalne razmene pokazalo je da kvalitetna komunikacija može biti osnova za liderstvo i zaposlene kako bi stvorili što pozitivniji način na koji zaposleni mogu stvoriti vezu sa organizacijom (Karanges et al., 2015). Socijalna teorija razmene je instrumentalna teorija u istraživanju odnosa na radnom mestu. Primena ove teorije na odnose na radnom mestu temelji se na pretpostavci da određeni zaposleni na radnom mestu stvaraju odnose socijalne razmene (Cropanzano et al., 2001). Socijalna teorija razmene uključuje niz društvenih i ekonomskih interakcija i razmena koje stvaraju obaveze uzvraćanja, izazivanja osećaja ličnih obaveza, zahvalnosti i poverenja. Važno je napomenuti da se socijalna razmena razlikuje od ekonomske razmene u smislu razmenjenih resursa, prirode i veličine obaveza i kvaliteta uzajamnih povezanosti koje se formiraju tokom vremena (Shore et al., 2009). Dok ekonomska razmena uključuje određene odredbe interakcija između stranaka i preovladavaju spoljašnje nagrade, posebno materijalne nagrade, društvenu razmenu karakterišu neodređene lične obaveze i poverenje, kao i unutrašnje i spoljašnje nagrade. Kritika teorije socijalne razmene odnosi se na ograničenja teorije, koja zanemaruje ulogu kulture u normama i pravilima koji doprinose socijalnoj razmeni (Cook & Rice, 2006). Nesumnjivo, kultura utiče na veliki broj ponašanja pa je moguće da postoje kulturne razlike u razmeni i individualnim očekivanjima nagrade u određenim društvima (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Proces poslovnog komuniciranja može da naiđe i na određene prepreke. To se, pre svega, odnosi na pojavu drugih učesnika ili pojava koje predstavljaju

smetnju što se može odraziti negativno na sam proces kodiranja i tok dekodiranja poruke. U savremenom poslovanju, komunikacioni procesi se odvijaju u kompleksnom preplitanju brojnih faktora koji određuju tok komunikacije. Pošiljalac može biti pojedinac ili grupa ljudi, ili pak preduzeće koje ima za cilj da pošalje poruku nekom drugom licu, grupi, ili drugom preduzeću. Kodiranje je kompleksan proces osmišljavanja sadržaja, ideja i fabule poruke koja je predmet procesa komuniciranja. Poruka je predmet komuniciranja između pošiljaoca i primaoca i poseduje jedinstvenu celinu u formi teksta i simbola. Medij predstavlja kanal kroz koji se odvija proces komuniciranja. Primalac, kao i pošiljalac, može biti pojedinac, grupa ljudi ili preduzeće i ima ulogu primanja poruke od strane primaoca. Dekodiranje podrazumeva proces dešifrovanja, razjašnjavanja smisla poruke od strane primaoca. Odgovor podrazumeva postprijemnu reakciju primaoca poruke. Povratna sprega je, ustvari, povratna informacija primaoca koji je primio i razmotrio poruku. Smetnje (šumovi) su faktori koji se javljaju u procesu komuniciranja i koje bitno utiču, kako na proces kodiranja, tako i na proces dekodiranja poruke. Zadatak svake organizacije je da se proces poslovnog komuniciranja organizuje tako da se primalac poruke zainteresuje i podstakne na akciju, odnosno da pristane na pregovore i saradnju koja, u finalnoj instanci, treba da rezultira u preduzimanju akcije ili eventualnom odustajanju od iste. Složeno je i teško pitanje kako oformiti tekst, odnosno sadržaj poruke, koji treba dostaviti potrošačkom auditorijumu. Savremeno poslovanje u prvi plan ističe da je u procesu poslovnog komuniciranja sa ciljnim tržištem ili ciljnim grupama potrošača, od presudne važnosti da se formulišu jasne i razumljive poruke, sa odsustvom elemenata konfuzije i kompleksnosti koje su razumljive konkretnoj sredini i upućene ciljnom auditorijumu koji će uspeti da ih adekvatno i pouzdano prihvati. Kreativnost poruke, inovativnost,

entuzijazam, elokventnost, veština, talenat i inventivni duh onih u čijoj ingerenciji je realizacija svih aktivnosti koja obuhvata proces komuniciranja su od suštinskog značaja za sudbinu poslate poruke. Značajni teoretski doprinos izučavanju interne komunikacije zasnovan je na konceptualizaciji višedimenzionalnog pristupa i proširivanju prethodnih pristupa izučavanju komunikacije (Welch & Jackson, 2007). Istraživanja interne komunikacije, njene povezanosti sa performansama organizacije, vrednostima i ponašanjem zaposlenih su brojna i veoma obuhvatna (Slika 1).

Slika 1. Pregled istraživanja interne komunikacije

Autor/i i godina	Ispitivane dimenzije interne komunikacije	Moderatorske ili medijatorske varijable	Ishodi u organaizaciji	Metodologija
Asif and Sargeant (2000)	Način, vrste (neformalne i formalne) and učestalost	Tenure and stil menadžmenta (moderatorska)	Lojalnost zaposlenih, zajednička vizija, posvećenost, osnaživanje i zadovoljstvo	Kvalitativna Studija slučaja
Bambacas and Patrickson (2008)	Učestalost i sadržaj	Navike slušanja, motivacija i opažanje	Organizaciona i posvećenost zaposlenih	Kvalitativna
Carriere and Bourque (2009)	Učestalost, način, kontekst i direkcije	Zadovoljstvo komunikacijom (mediatorska uloga)	Emotivna posvećenost organizaciji i zadovoljstvo poslom	Istraživanje
Chong (2007)	Sadržaj i način	Identifikacija sa organizacijom	Performanse Brenda	Studija slučaja
Elving (2005)	Komunikacija uopšteno (bez određene dimenzije)	-	Identifikacija sa organizacijom, spremnost za promene	Konceptualizacija
Hargie and Dickson (2007)	Sadržaj komunikacije, pravac i način	-	Nivo svesti zaposlenih o organizacionim politikama	Istraživanje
Iyer & Israel (2012)	Zadovoljstvo komunikacijom	-	Angažovanje zaposlenih	Istraživanje
Kapoor (2010)	Sadržaj i način	-	Brendiranje zaposlenih	Kvalitativna
Mazzei (2010)	Sadržaj i način	-	Uticao na komunikaciona ponašanja	Kvalitativna
Power and Rienstra (1999)	Sadržaj, način i pravac	-	Uticao na ponašanje i stavove zaposlenih	Studija slučaja
Punjaisri, Evanschitzky and Wilson (2009)	Način i sadržaj	Identifikacija sa brendom, posvećenost i lojalnost (mediating)	Brend performance zaposlenih	Istraživanje
Sharma and Kamalanabhan (2012)	Način, kvalitet i pravac	Zadovoljstvo komunikacijom (mediating)	Identifikacija zaposlenih sa brendom, lojalnost i posvećenost	Studija slučaja
Smidts et al. (2001)	Način i sadržaj	Komunikaciona klima (mediating)	Identifikacija sa organizacijom	Istraživanje
Tukiainen (2001)	Način i sadržaj	-	Zadovoljstvo komunikacijom	Konceptualizacija
van Vuuren et al. (2007)	Sadržaj	-	Emotivna posvećenost organizaciji	Istraživanje
Welch and Jackson (2007)	Sadržaj i način	-	Osećanje pripadnosti zaposlenih, posvećenost i zadovoljstvo poslom, angažovanje zaposlenih	Konceptualizacija
White, Vanc and Stafford (2010)	Učestalost, način i sadržaj	-	Zadovoljstvo informisanjem i jasim komuniciranjem	Intervjui

Izvor: *Sharma & Kamalanabhan (2012).*

Uspešnost interne komunikacije može se meriti kvalitetom informisanja, ali i zadovoljstvom zaposlenih. Međutim, najvažnija varijabla za merenje je koliko dobro menadžeri komuniciraju sa svojim zaposlenima, kako oni razumeju način na koji njihovi zaposleni misle i osećaju, koje su njihove brige i predlozi. Središnji element interne komunikacije su ljudi sa svojim emocijama, stavovima i odnosima (Drafke, 2008). Interna komunikacija povećava broj važnih ishoda za organizaciju, uključujući povećanu produktivnost i profitabilnost (Robison, 2012). Interna komunikacija povećava produktivnost usmeravanjem organizacionih uloga i dužnosti (Benner & Tushman, 2003). Pounsford (Pounsford, 2007) je utvrdio da komunikacione strategije kao što su priče, neformalna komunikacija i treninzi veština dovode do većeg radnog angažovanja zaposlenih, kao i povećan nivo poverenja u organizaciju i povećan prihod zbog većeg zadovoljstva kupaca.

Prethodne studije pokazale su da interna komunikacija menadžera sa svojim zaposlenima motiviše svoje podređene da pruže vrhunsku uslugu u poslu (Lowenstein, 2006).

Utvrđeno je da je zadovoljstvo internom komunikacijom povezano s višim ocenama zaposlenih i organizacionom predanošću (Taylor & Elsey, 2005; Sudhakar & Patil, 2006; Sopow, 2008; Carriere & Bourque, 2009). Studija Vajta i saradnika (White et al., 2010) ustanovila je da je dobra interna komunikacija doprinela osećaju zajedništva, a zaposlenima osećaj veće odgovornosti.

Količina različitih komunikacionih kanala, vreme provedeno u komunikacijama, kao i potrebe vezane za komunikaciju smanjile su razliku između poslovnog i privatnog komuniciranja. Razlike ipak postoje i

podrazumevaju niz specifičnosti koje bi mogle da doprinesu poboljšanju ishoda poslovne komunikacije. Specifičnosti poslovne komunikacije mogu se sagledati kroz niz elemenata po kojima se ona razlikuje od neposlovne komunikacije:

- Poslovna komunikacija ima praktičnu svrhu ostvarenja poslovnih ciljeva, čije ostvarenje u velikoj meri određuje uspešnost komuniciranja. Uspeh u korišćenju sredstava komunikacije, kao što su pravopis, pisanje bez štamparskih grešaka, smislenost napisanog, jasnost napisanog obaveštenja, doprinosi kvalitetu komunikacije u organizaciji.
- Poslovna komunikacija treba da daje odgovor na konkretna pitanja u konkretnim okolnostima. Formulisanje poslovnih informacija treba da bude oblikovano na adekvatan način, korišćenjem kratkih, razumljivih i nedvosmislenih rečenica.
- Poslovne komunikacije moraju biti prilagođene onome kome su namenjene i potpuno razumljive njenim učesnicima.
- Poslovnim komuniciranjem se mora ostaviti dobar utisak. Informacijama se obaveštava druga strana o svojim stavovima.
- Poslovno komuniciranje treba da bude ekonomično. Korišćenjem nepotrebno obimnih, razvučenih i preopterećenih informacija troši se nepotrebno mnogo vremena i utiče se na povećanje troškova poslovanja. Komunikaciona kultura u velikoj meri određuje stil i uspešnost poslovne komunikacije.

Svrha internog komuniciranja, prema Kirku je objavljivanje odluka menadžmenta, prenošenje odluka menadžmenta različitim komunikacionim kanalima, uključivanje zaposlenih u procese značajne za organizaciju kako bi se ostvarilo razumevanje među zaposlenima u organizaciji (Quirk, 2008).

Pored odgovarajućih komunikacionih veština, neophodna su i znanja koja se tiču upotrebe novih komunikacionih kanala u poslovnom okruženju. Adekvatna upotreba alata interne organizacione komunikacije doprinose većoj socijalizaciji i integraciji zaposlenih. Takođe, pored razvijenih strategija, taktika i alata interne komunikacije, potrebna su i razumevanja određenih komunikacionih ponašanja, kako bi se ona unapredila i kako bi poslovni rezultati odgovarali projektovanim ciljevima. Jedan od najvažnijih pitanja u poslovnoj komunikaciji je pitanje uspostavljanja poverenja između zaposlenih, između zaposlenih i organizacija, između zaposlenih i stejkholdera i između organizacija, u socijalnom kontekstu.

U organizacionoj praksi moguće je uočiti značajne razlike u načinu komuniciranja u organizacijama, kao i organizacija sa okolinom, koje predstavljaju bitan faktor zbog kojih su neke organizacije uspešnije od ostalih. Brojni autori su se bavili faktorima koji određuju kvalitet odnosa u internoj komunikaciji među zaposlenima. Čini se da su najpreciznije ove faktore odredili Katlip, Senter i Brum, koji izdvajaju sledećih sedam faktora:

1. Poverenje između poslodavca i zaposlenih,
2. Nepristrasne informacije sa slobodnim protokom,
3. Zadovoljavajući status i učešće svakog pojedinca,
4. Kontinuitet rada bez sukoba i sporova,
5. Zdravo okruženje,
6. Preduzetništvo i inovacije,
7. Optimizam za budućnost (prema Lalić, 2010: 40).

Jedan od ključnih preduslova uspešne komunikacije je uspostavljanje poverenja među učesnicima u komunikaciji. Poverenje predstavlja multidimenzionalni koncept koji su istraživali mnogi autori, i najčešće je objašnjavan kao komponenta kvaliteta komunikacionih odnosa. U interpersonalnoj komunikaciji poverenje je posmatrano kao jedna od nekoliko dimenzija veza i odnosa. Takođe, istraživanja u menadžmentu i organizacionoj komunikaciji, ponekad su poverenje posmatrali kao pojedinačni koncept, ali češće se izučavalo kao komponenta veza i odnosa među ljudima, sa posebnim akcentom na poverenje između menadžera i drugih zaposlenih.

4. TEORIJSKI PRISTUPI POVERENJU

Poverenje je moguće definisati kao spremnost jedne strane u komunikaciji da bude ranjiva na postupke druge strane, zasnovano na očekivanjima da će se druga strana ponašati na dogovoren način, bez prisustva nadzora ili kontrole (Zhang et al., 2008). Kao rezultat toga, poverenje je psihološko stanje koje se temelji na pozitivnim uverenjima i očekivanjima, uz preuzimanje rizika i dvosmislenosti između strana (Esen, 2012).

Organizaciono poverenje uključuje očekivanja zaposlenih o korporativnim odnosima i ponašanju, podrazumevajući organizacionu podršku zaposlenima kroz izgradnju i održavanje poštenih i iskrenih odnosa. Organizaciono poverenje je više od akumulacije pojedinačnih poverenja na određenom nivou odnosa (Nešić & Lalić, 2017).

Reč poverenje datira iz 13. veka i ima svoje korene u izrazima koji simbolizuju vernost i odanost, ali sam koncept poverenja počeo je da se razvija od najranijih oblika ljudskog udruživanja. Sam pojam poverenja vezuje se za termin društvenog kapitala, koji se odnosi na komunikaciju i odnose među ljudima. Proces poverenja nastaje kao posledica realizovanih očekivanja pojedinca u odnosu na drugog pojedinca ili grupacije.

Poverenje je postalo važna tema istraživanja u različitim disciplinama, uključujući upravljanje, etiku, sociologiju, psihologiju i ekonomiju. Iako je ovaj multidisciplinarni pristup otvorio mnoštvo teorijskih prilaza (Rousseau et al., 1998), takođe je i stvorio konfuziju o definicijama i konceptualizaciji samog konstrukta poverenja. Na primer, neki teoretičari posmatraju poverenje kao bihevioralnu nameru (Mayer et al., 1995), drugi kao komunikaciju određenu

izborima (Lewis & Weigert, 1985). Treća grupa teoretičara posmatra poverenje kao sinonim za jednu od ličnih karakteristika upotpunjenih pozitivnim očekivanjima od drugih pojedinaca (Butler & Cantrell, 1984). Neki drugi vide poverenje kao aspekt ličnosti koji se razvija u ranom periodu i ostaje relativno stabilan kroz život (Rotter, 1967). Konačno, ima teoretičara koji tretiraju poverenje kao sinonim za saradnju ili preuzimanje rizika (Lewis & Weigert, 1985), a često i kao operacionalizaciju ponašanja u zajednici (Deutsch, 1958). U savremenim uslovima, studije o svakodnevnoj društvenoj interakciji definisale su poverenje kao značajan faktor u održavanju društvenih procesa.

Drugim rečima, organizaciono poverenje predstavlja mrežu organizacionih odnosa i ponašanja koja se događaju kada zaposleni osećaju da imaju poverenja u druge zaposlene, u grupu u kojoj se nalaze, menadžere i organizaciju uopšteno (Cummings & Bromiley, 1996; Duffy & Lilly, 2013). Prema Hafu i Keliju (Huff & Kelley, 2003), organizacije koje imaju zaposlene s visokim nivoom poverenja su uspešnije i inovativnije organizacije u odnosu na one koje imaju zaposlene s niskom nivoom poverenja. Osim toga, pod organizacionim poverenjem može se smatrati psihološko okruženje koje treba stvoriti uz učestvovanje svih članova, a na temelju pozitivnih očekivanja koje organizacija stvara (Fulmer & Gelfand, 2012).

Teorije socijalnog učenja smatraju da se poverenje zasniva na temelju očekivanja da će određeno ponašanje u određenoj situaciji dovesti do određenog ishoda. Socijalne teorije učenja usredsređene su na međuljudsko poverenje. Roter (Rotter, 1980) definiše međuljudsko poverenje kao očekivanje od pojedinca ili grupe ljudi da se na reč, obećanje, verbalnu ili pisanu izjavu drugog pojedinca ili grupe može osloniti. Generalizovano

očekivanje ili generalizovani stavovi mogu se usvojiti putem socijalizacije kroz ponašanje drugih, kroz usmene i pismene komunikacije, kao što su mediji. Roter smatra da je moguće da se uspostavi poverenje ili nepoverenje u drugog bez ličnog kontakta i ličnog iskustva sa pojedincem ili grupom. Teoretičari iz perspektive funkcionalističkih pristupa slažu se da je poverenje neophodno za pravilno funkcionisanje društva. Zimel kaže da bez poverenja, društvo ne bi postojalo. Barber smatra da je poverenje integrativni mehanizam koji stvara i održava solidarnost u društvenim odnosima. U svom radu, Benard Barber (Barber, 1983) naglašava ono što on smatra da je nedovoljno objašnjeno u dotadašnjim teorijskim pristupima poverenju, a to su različiti aspekti samog poverenja.

Barber razlikuje tri aspekta poverenja:

- generalno poverenje,
- poverenje zasnovano na verovanju,
- poverenje u kompetencije.

Generalno poverenje podrazumeva očekivanje da će partneri u interakciji izvršavati svoje obaveze i odgovornosti. Poverenje zasnovano na verovanju nužno implicira moralnu dimenziju poverenja, a poverenje zasnovano na kompetencijama je iskustvenog karaktera i podrazumeva prepoznavanje određenih kompetencija na osnovu kojih se može predvideti određeno poslovno ponašanje. Tačnije, ako se prepoznaju tehničke kompetencije koje uključuju stručno znanje i svakodnevne rutine u izvršenju, drugoj strani one ulivaju poverenje i na njemu se tada zasniva komunikacija.

U ekonomskom pristupu često se može primetiti sagledavanje poverenja kao faktora koji utiče na smanjenje troškova organizacije. Takođe, sa ekonomskog aspekta moguće je sagledati poverenje kao vreme koje ljudi potroše u

proizvodnji, a ne kao dokaz da drugi ljudi ne varaju ili se ponašaju oportunistički. Ova definicija poverenja je u skladu s pristupom shvatanja poverenja zasnovanom na zavisnosti od pojedinih faktora, što znači da u poslu u kojem jedna akcija podrazumeva zavisnost od drugih, a druge aktivnosti omogućuju smanjenje rizika, onaj koji poklanja poverenje će odabrati više rizične, ali jeftinije akcije ako one sadrže dovoljno visoku mogućnost poverenja. Istraživanja su pokazala da ukoliko više ljudi veruju jedni drugima, postoji mogućnost da će rezultati njihovog rada biti jeftiniji, odnosno profit veći.

Poverenje se može posmatrati i kao prvenstveno psihološka kategorija. U tom slučaju osnovna forma poverenja je interpersonalno poverenje, koje se može posmatrati i kao očekivano ponašanje u procesu komunikacije. Psihološki pristup poverenju definiše poverenje kao ličnu odliku pojedinca i njegovu opštu predispoziciju da veruje drugom, zatim skup ličnih karakteristika jednog pojedinca koji utiče na njegov kapacitet i nivo poverenja. Poznato je da se pojedinci značajno razlikuju po svojoj sklonosti da veruju drugim ljudima. Objasnjavajući poreklo takvog dispozicijskog poverenja, Roter (Rotter, 1967) smatra da ono nastaje kao iskustvena posledica opšteg uverenja o drugim ljudima koje se, kroz komunikaciju, formira kao stabilna karakteristika. Uz sam koncept poverenja ide i izvesna doza rizika i nesigurnosti, s obzirom da je poverenje zasnovano na neizvesnom ponašanju drugih ljudi (Lewicki & Bunker, 1996; Kramer, 1999). Stoga poverenje predstavlja i svojevrsan oblik zavisnosti (Misztal, 1996). Stepem iskazanog poverenja je vrlo često u funkciji nesigurnosti u očekivanom ponašanju drugih ljudi (Coulson, 1998).

Etička kategorija poverenja počiva na pretpostavci da se drugi ljudi ponašaju u skladu sa određenim moralnim standardima (Mansbridge, 1999; Ulsaner,

2001). Poverenje može da se karakteriše kao očekivanje etički opravdanog ponašanja, odnosno moralno korektnih odluka i akcija baziranih na etičkim principima i analizi. Poverenje proizilazi iz činjenice da usvajamo etičke i društvene vrednosti prihvatljive za obe strane. Takođe, poverenje se može opisati i kao opšti stav ili očekivanja od drugih ljudi i društvenog sistema čiji su deo.

U pristupima sa aspekta racionalnog izbora, poverenje se tumači kao racionalno sagledavanje da će benefiti poverenja biti značajno veći nego mogući rizik pretpostavljene saradnje (Hindmoor, 1998; Warren, 1999). Vilijamson čak smatra da poverenje predstavlja određenu dozu rizika (Williamson, 1993). Poverenje predstavlja ne samo racionalnu kalkulaciju, već i emotivno očekivanje određenog ponašanja drugih ljudi u odnosu na nas (Misztal, 1996; Newman, 1998; Warren, 1999). Poverenje predstavlja sistem uzajamnih očekivanja, ali i fenomen koji podrazumeva da se svakom učesniku u interakciji pruža osećaj sigurnosti. Osećaj sigurnosti pruža činjenica da postoji mogućnost da se predvide buduća ponašanja druge strane, da se računa na partnera i da mu se veruje. U uslovima savremenog poslovanja, u kojima dominiraju neizvesnost i rizik, od velikog značaja je osećaj poverenja u radnom kontekstu. Interesantno za poverenje je da se može posmatrati i kao delimično tranzitivan proces, jer se deo poverenja koje se ukazuje osobi A prenosi se na osobu B u koju A ima poverenja.

Poverenje se može sagledati i kao jednodimenzionalni ili dvodimenzionalni fenomen. Ako se posmatra samo kao jednodimenzionalni, tada podrazumeva pre svega dobru nameru u odnosu na druge ljude, grupe ili organizacije. Ako se poverenje posmatra kao dvodimenzionalna kategorija, tada podrazumeva u sebi verodostojnost i dobronamernost. Verodostojnost se odnosi na

kompetentnost, pouzdanost, sklad reči i dela druge strane u komunikaciji, a dobronamernost se odnosi na izražavanje dobre volje prema sagovorniku, ukazivanje pažnje njegovim potrebama i željama.

Luis i Vajgert uvode tri dimenzije poverenja - kognitivnu, afektivnu ili emocionalnu, i dimenziju ponašanja - koje osvetljavaju ne samo različite vrste poverenja, već i različite osnove poverenja. Prvo, kognitivna dimenzija podrazumeva da je poverenje izgrađeno nakon saznanja o ličnim i institucionalnim karakteristikama druge osobe, grupe, insitucije, sistema. Drugo, afektivna dimenzija uključuje emocionalnu vezu i ulaganje u odnos poverenja između aktera. Konačno, biheviorna dimenzija poverenja podrazumeva rizik tokom akcije, ali osobe koje učestvuju u akciji delovaće kompetentno i poslušno (Lewis & Weigert, 1985).

Poverenju se pristupa sa različitih stanovišta, te je jasna namera brojnih autora da ga definišu kao višedimenzionalni pojam, sa analitički različitim sadržajem: kao poverenje u sposobnost drugih ljudi, kao poverenje u namere i intencije drugih ljudi, ali i dobrovoljno ili ugovorno poverenje, ili pak institucionalno ili interpersonalno poverenje.

Pravi se i razlika između dva vida poverenja - međuljudskog i sistemskog, odnosno neličnog poverenja. Interpersonalno poverenje je ono poverenje koje postoji između pojedinaca. Temelj te vrste poverenja počiva na emocionalnoj vezi između pojedinaca (Lewis & Weigert, 1985) i ono uključuje očekivanja određenog ponašanja (Luhmann, 1979). Sistemsko poverenje odnosi se na poverenje koje postoji između pojedinaca i institucija ili između institucija. Sistemsko poverenje predstavlja poverenje u tradicionalne institucije društva, kao što su vlade i određeni poslovi i zanimanja (Lewis & Weigert, 1985). To je poverenje u kompetencije onih koji predstavljaju tu

instituciju, kao i u samu instituciju. Razlika između međuljudskog poverenja i sistemskog se odnosi na postojanje, odnosno u drugom slučaju nepostojanje, elementa emocionalne veze. Takođe, sistemsko poverenje ne podrazumeva poverenje za oba učesnika u interakciji, što je za međuljudsko poverenje karakteristično.

Moderne organizacije se suočavaju sa povećanom potrebom za poverenjem, ali ne postoji dovoljan broj mogućnosti za razvoj i održavanje interpersonalnog poverenja, stoga se organizacije ne mogu osloniti samo na to interpersonalno poverenje. Iz tih razloga je nastala potreba za komplementarnim formama organizacionog poverenja. Teoretičari veruju da je impersonalni element poverenja koristan koncept koji mora biti inkorporiran u izučavanje ovog problema (Vanhala et al., 2011).

Rezultati istraživanja, na uzorku od 166 ispitanika iz različitih organizacija, ukazuju da se impersonalno poverenje u organizacionom kontekstu sastoji iz dve dimenzije: sposobnosti i pravičnosti.

Najčešće se u literaturi može sresti podela poverenja na emocionalno, ili afektivno poverenje i kognitivno poverenje, i oni su izučavani u posebnim istraživanjima. Afektivno poverenje je rezultat specifičnih ponašanja i opažanja pojedinca. Kognitivno poverenje temelji se na konkretnim vezama, kao što su zajednička iskustva koja doprinose smanjenju nesigurnosti u međuljudskim odnosima (Ziegler & Golbeck, 2007). Smatra se i da postoje razlike između početnog poverenja, koje se javlja rano u komunikacijama, a temelji se na afektivnim i kognitivnim znakovima, i trajnijeg poverenja koje se zasniva na temelju stvarnog iskustva između ljudi u određenom vremenu. Luis i Vajgert (Lewis & Weigert, 1985) su tvrdili da je poverenje u svakodnevnom

životu mešavina osećanja i racionalnog razmišljanja, koja nije jasno diferencirana, jer je njih veoma teško razdvojiti.

Složenost komunikacije u kojoj postoji poverenje nije jednostavno objasniti, jer je gotovo uvek jedan deo takve komunikacije latentan i ne odvija se na svesnom nivou. Poverenje se može posmatrati kao fenomen, kojeg karakteriše sledeće:

- višestepeni nivoi poverenja proizilaze iz interakcija koje šire saradnici, tim, organizacione i interorganizacione alijanse,
- poverenje je kulturno ukorenjeno: usko je povezano sa vrednostima, normama i verovanjima organizacione kulture,
- bazirano je na komunikacijama: poverenje je ishod komunikacionog ponašanja, kao što su pružanje preciznih informacija, davanje objašnjenja za odluke i isticanje iskrenog i prikladnog mišljenja,
- dinamičnost: poverenje se konstantno menja, pošto polazi kroz faze izgradnje, destabilizacije i gubljenja poverenja,
- multidimenzionalnost: poverenje se sastoji od višestrukih faktora na kognitivnom, emotivnom i bihevioralnom nivou koji svi utiču na percepciju poverenja od strane pojedinca.

Preduslovi za razvoj poverenja prema većini autora koji su se bavili izučavanjem poverenja su: prethodna iskustva u komunikacijama u radnom ponašanju, postojanje i načini korišćenja socijalnih veza i kontakata, namera u aktivnostima i sličnosti koje postoje u svim tim angažovanjima. Posledice postojanja poverenja u komunikacijama među ljudima se ogledaju kroz redukovanje percepcije rizika, kao i redukovanje troškova zajedničkih aktivnosti. Benefiti za sve učesnike u komunikaciji zasnovane na poverenju se ogledaju kroz koheziju u zajedničkim aktivnostima, smanjenju potencijalnih

oportunističkih aktivnosti, smanjenju upotrebe formalnih kontakata, veće pouzdanosti u stvaranju ishoda rada, prediktabilnosti i otvorenosti u komunikaciji, kao i povećane efektivnosti (Steppänen et al., 2007).

Dokazano je da poverenje predstavlja važan faktor u određivanju ponašanja pojedinca i želju za budućim interakcijama. Međuljudsko poverenje (koje se naziva i društveno poverenje) moguće je posmatrati i kao sredstvo za harmonizovanje nesuglasica u društvenom životu. Sistemsko poverenje pruža pojedincima podršku da smanje opažene rizike i neizvesnosti u vezi sa tehnologijom, dok međuljudsko poverenje doprinosi saradnji članova tima i smanjuje nejasnoće ili razlike u mišljenjima među članovima tima (Putnam, 1993).

Za objašnjenje poverenja unutar organizacije Eberl je koristio teorije igara i teorije atribucije, opisujući poverenje kao suštinski relacijski fenomen, bilo između pojedinaca ili organizacija. Eberl pravi razliku između poverenja, koje se odnosi na relativno jednostavnu pretpostavku nadležnosti, ali i percepciju da druga strana neće delovati oportunistički. Koristeći teorije igara i atribucije, ukazuje da je poverenje u suštini odnos razvijen na osnovu emotivnog vezivanja između strana u komunikaciji. Atribucionni procesi pokazuju da li će se odnosi poverenja formirati ili ne. Eberl je objašnjavao stvaranje poverenja kao rezultat emocionalnog povezivanja između učesnika; u suštini, igrač B dolazi u igru ako postoji emocionalna veza, a produktivan i pozitivan odnos postaje nagrada sama po sebi. Eberl se poziva na teoriju atribucije da bi objasnio kako su kauzalne atribucije nastale kao rezultat emocionalnog povezivanja. Eberl je pokušao da objasni poverenje kao rezultat emocionalnog povezivanja između igrača; u suštini, drugi igrač dolazi u igru ako postoji emocionalna veza, a produktivan i pozitivan odnos koji nastaje,

postaje nagrada sama po sebi. Eberlov rad empirijskim istraživanjima pokazuje da je količina relacionih poruka koje se koriste u dinamičkom procesu pokazatelj kvaliteta koji može da stvori emotivnu povezanost. Teorijskim modelovanjem Eberl analizira situacije u kojima poverenje može biti problem razumevanja socijalne dileme. Modeliranje uključuje sekvencijalnu međuzavisnost, postavljenu u nizu, a pod uticajem akcija suprotne strane. Iz perspektive organizovanja, poverenje je posebno relevantno kao moderator koji olakšava koordinaciju (Eberl, 2004). Poverenju zasnovanom na empatiji, kao sposobnosti da se razume emocija i stav drugog čoveka, suprostavljeno je viđenje rutinskog poverenja (Nooteboom, 2003), zasnovanog na kombinaciji racionalnog utemeljenja i psihološki doživljenog uzroka.

I druga teorijska razmatranja ukazuju da je samostalna koordinacija i kontrola značajna kao zamena hijerarhiji, posebno u situacijama sa visokim nivoom dvosmislenosti i niskim nivoom merljivosti performansi. U takvim okolnostima, poverenje je zaista ključni faktor. Diskusija je pokazala da razvoj poverenja može podsticati, putem organizacionih mera koje povećavaju frekvenciju interakcije, stvaranje simetričnih zavisnosti u odnosima, obogaćenjem multipliciteta odnosa i nagradom kooperativnog ponašanja.

Razlika između početnog poverenja, koji je javlja rano u komunikaciji, a temelji se na afektivnim i kognitivnim znacima, i trajnijeg poverenja, koje se odnosi na postojanje stvarnog iskustva, tako što se pojedinci ponašaju prema unapred očekivanom ponašanju koje se odnosi na određene ljude u određenom vremenu. Luis i Vajgert (Lewis & Weigert, 1985) su tvrdili da je poverenje u svakodnevnom životu mešavina osećanja i racionalnog

razmišljanja, a oba tipa poverenja imaju ulogu u podsticanju razmene informacija unutar organizacije (Levin et al., 2004).

Sagledavanje poverenja podrazumeva razlikovanje dve osnovne komponente poverenja: spremnosti da se reaguje u situacijama ugroženosti i rizika (Mayer et al., 1995) i uverenja koje je vođeno pozitivnim očekivanjima (Lewicki et al., 1998; Mayer et al., 1995).

Lewicki i Bunker smatraju da postoje tri faze u razvoju poverenja u organizacijama:

- poverenje temeljeno na računu (CBT),
- poverenje temeljeno na znanju (KBT) i
- poverenje temeljeno na pozitivnoj identifikaciji (IBT).

Oni ukazuju na to da su tri faze poverenja povezane u sekvencijalnom razvoju, a da se ne radi o tri zasebne vrste poverenja. Prva faza razvoja međuljudskih poverenja u profesionalnim odnosima je zasnovana na računu. Poverenje temeljeno na računu zasniva se na osiguravanju doslednosti u ponašanju; pojedinci će učiniti ono što oni kažu jer se boje posledica ako se ne ponašaju na taj način. Oni tvrde da je poverenje prisutno u meri u kojoj je kazna poznata, mada se smatra i da je obećanje nagrade jednako značajno za održavanje poverenja zasnovanog na postulatu računa. Poverenje temeljeno na znanju oslanja se na informacije, a ne na kažnjavanje. Razvija se tokom vremena kada se ljudi bolje upoznaju. Više podataka povećava predvidljivost druge strane, što doprinosi razvoju međuljudskog poverenja. Treća faza razvoja međuljudskog poverenja, poverenje zasnovano na identifikaciji, temelji se na razumevanju potreba i drugih želja, u uslovima gde su ljudi ubeđeni da su njihovi interesi zaštićeni, i tada se razvija poverenje. Povećana identifikacija omogućuje zaposlenima da misle kao drugi i da se samim tim

razvija kolektivni identitet, zajednički ciljevi i zajedničke vrednosti. U tom modelu, poverenje se razvija i menja tokom vremena. Stvoreno je kao poverenje zasnovano na računu, a zatim, kako ljudi bolje upoznaju jedni druge, odnos može preći u odnos poverenja zasnovanom na znanju (Lewicki et al., 2006).

4.1. Definisanje poverenja

Poverenje predstavlja složenu psihološku i sociološku kategoriju koja se odnosi na kompleksnu i višeslojnu orijentaciju prema drugim ljudima. Suštinu poverenja čini saznanje i iskustvo koje doprinosi uspostavljanju poverenja, i sa druge strane, verovanje da će se uspostavljeno poverenje održati. Na status poverenja može uticati pripadnost određenoj grupaciji, uloge koje pojedinac ima u društvu, razna pravila koja učvršćuju poverenje, ali i psihološke kategorije kao što su snaga emocije ili motivacije, verovanja.

Poverenje se definiše kao odluku jedne strane o prihvatanju postupaka druge strane, zasnovanu na očekivanjima da će ta druga strana izvršiti određenu i očekivanu radnju važnu za njega bez mogućnosti da se kontroliše njen rad (Mayer et al., 1995). Kako tvrdi Zaher sa saradnicima (Zaheer et al., 1998) poverenje predstavlja individualnu sklonost ka verovanju u nešto što si sam odredio. Poverenje podrazumeva pouzdanost kod obe strane u komunikaciji, veru u dobre namere i sposobnost druge strane da savlada neizvesnost u odnosima (Moorman et al., 1993). Sklonost ka poverenju se često posmatra kao osobina ličnosti (Mayer et al., 1995), ali se takođe može na nju uticati i oblikovati je u kulturi koja je dominantna u društvu (Fukuyama, 1995). Rezultati istraživanja u kojima se proučavala povezanost između društvene

kulture i sposobnosti organizacije za poverenje pokazali su da postoji saglasnost da je visoko poverenje karakteristično za japansko poslovno društvo, u poređenju sa niskim poverenjem u Sjedinjenim Državama (Sullivan & Peterson, 1982; Sullivan et al., 1981). Nešto kasnije, Fukujama (Fukuyama, 1995) u svom istraživanju poredi poverenje u nekoliko društava, tvrdeći da su Nemačka, SAD i Japan zemlje sa visokim poverenjem, dok su Kina, Koreja, Južna Italija i Francuska zemlje koje odlikuje niska kultura poverenja. Analizirajući nivo poverenja u Sjedinjenim Američkim Državama, Fukujama je uočio značajne pokazatelje individualizma u razvoju hijerarhijskih korporacija. Ozbiljan nedostatak Fukujaminog sagledavanja je, pored ideološkog pogleda, i odsustvo metričkog plana za merenje društvenog poverenja.

U literaturi o organizacionom ponašanju moguće je pronaći različite definicije poverenja, ali se sve one odnose na slične karakteristike ljudskog ponašanja. Poverenje je zasnovano na opažanju druge strane u komunikaciji kroz sagledavanje kompetencije druge strane i njenih motiva. Procena kompetencije se odnosi na dvostranu kompetenciju i samih posmatrača i druge strane, tako što se opaža vlastita sposobnost i sposobnosti onih sa kojima se saraduje, kao kompetencija da mogu da izvrše ono što data situacija nalaže. Opažanje namere i motiva pojedinca podrazumeva sagledavanje da li su nečije reči, odluke ili postupci motivisani uzajamno korisnim pre nego prevashodno samointeresnim motivima. Poverenje se može definisati kao očekivanje zaposlenih prema preduzeću u celini, kao i prema upravi (Tonga, 2014). Jamagiši i Jamagiši (Yamagishi & Yamagishi, 1994) smatraju da su organizacije u kojima se neguje poverenje mesta gde se zaposleni osećaju mnogo bolje od drugih organizacija. Organizaciono poverenje ima svoju

osnovu u pojedincu i njegovoj individualnoj sklonosti da veruje. Ponašanje u organizacijama je tako pod uticajem pojedinaca i njihovog verujućeg ili neverujućeg stava.

Kao što se vidi iz priloženog, višeslojnost problema uslovila je veliki broj definicija. Poverenje je moguće definisati i kao:

- Recipročno verovanje u namere i ponašanja drugih (Kreitner & Kinicki, 1998).
- Pouzdano oslanjanje na integritet i poštenje, pravičnost i iskrenost drugih (Funk & Wagnalls, 1985).
- Poverenje predstavlja neracionalan izbor osoba koje se suočavaju s neizvesnim događajem, a u kojem je očekivani gubitak veći od očekivanog dobitka (Deutsch, 1958).
- Poverenje predstavlja rizično angažovanje pojedinca (Luhmann, 1979).
- Poverenje je skup društvenih očekivanja formiranih na temelju osoba, procesa ili institucija koje dele svi koji su uključeni u ekonomsku razmenu (Zucker, 1986).
- Poverenje predstavlja spremnost pojedinca da se oslanja na drugu osobu koja je za njega pouzdana (Moorman et al., 1992).
- Poverenje je uzajamni odnos u kojem nijedna strana neće povrediti drugu ili iskoristiti tuđu ranjivost (Barney & Hansen, 1994).
- Poverenje je verovanje koje podrazumeva pozitivna očekivanja o tuđim motivima u komunikaciji, čak i u rizičnim situacijama (Lewicki & Bunker, 1996).
- Poverenje je očekivanje jedne strane da će druga strana obavljati određene aktivnosti važno za nju, bez obzira na nivo kontrole (Mayer et al., 1995).

- Ruso sa saradnicima predlaže krosdisciplinarnu definiciju poverenja, koja poverenje vidi kao psihološko stanje koje obuhvata namere da se prihvati nesigurnost bazirana na pozitivnim očekivanjima u ponašanju ili namerama drugih (Rousseau et al., 1998).
- Verovanje u integritet, karakter i sposobnost lidera (Robbins & Kotler, 1999).
- Sigurna pozitivna očekivanja vezana uz ponašanje drugih u kontekstu rizika (Lewicki et al., 1998).
- Odražava očekivanje ili uverenje da će druga strana dobronamerno delovati (Whitener et al., 1998).
- Fukujama smatra da poverenje ima značajan uticaj na na oblikovanje ekonomskih performansi preduzeća i države (Fukujama, 1995).

Prema Zafiriru i Dolanu (Tzafiriru & Dolanu, 2004) poverenje predstavlja spremnost pojedinca da ulaže svoje napore u odnose sa drugim ljudima, uz pozitivna očekivanja koja su posledica prethodnih međusobnih interakcija.

Veliki broj autora koji se bavio definisanjem i istraživanjem poverenja, osvetlio je problem sa aspekta različitih pristupa i naučnih oblasti. Najneposrednija vezanost poverenja za komunikaciju je prisutna u svim pristupima podjednako.

U svom istraživanju Dirks i saradnici su definisali poverenje kao pozitivno stanje koje predstavlja odnos prema drugima. Međutim cilj njihovog rada je bio da se utvrdi temeljna struktura odnosa u situacijama kada su oni narušeni i kada ih treba popraviti. U prethodnim istraživanjima oni su identifikovali tri faktora važna za dobre međuljudske odnose i njihovo popravljnje: oni koji umanjuju nivoe poverenja, oni koji pojačavaju nivoe poverenja, i treći su oni koji suspenduju pozitivne razmene ili pokreću negativne aktivnosti kao što je

na primer osveta. Njihova analiza povećanja poverenja počinje sa pretpostavkom da će obe strane koje uspostavljaju poverenje imati lično verovanja da je poverenje zaista opravdano. Drugo, rad na razvoju poverenja može biti i posledica očekivanja da će se ostvariti željeni ciljevi kao što su poštovanje, informisanje, pomoć, i tako dalje. U svakom slučaju proces povećanja poverenja u suštini podrazumeva interakciju oba učesnika (Dirks et al., 2009). Veću preciznost u definisanju poverenja, pruža teorija izomorfizma, smatrajući da iako se konstrukti mogu razlikovati po strukturi na različitim nivoima, oni još uvek mogu imati slične funkcije (Ferrin et al., 2007).

4.2. Tipovi i dimenzije poverenja

Tipologije poverenja zasnovane su na različitim kriterijumima sagledavanja poverenja. Razumevanje procesa uspostavljanja poverenja nije bilo lako objasniti. U literaturi se izdvajaju dva pristupa: prvi je u osnovi imao različite mehanizme razvoja poverenja, a drugi kriterijum je zasnovan na različitim vrstama odnosa među dimenzijama poverenja. Prvi kriterijum klasifikacije razlikuje poverenje na temelju karakteristika učesnika u komunikaciji koji se zasniva na percepciji, analizi i tumačenju karakteristika kao što su sposobnosti, kompetencije, motivacija, vrednosti i tako dalje. Druga tipologija se temelji na različitim relacijskim situacijama, koje podrazumevaju i različite vrste rizika ili različite vrste oportunitizma u ponašanju.

Prvo su se istraživači bavili različitim tipovima poverenja i definisali tri vrste poverenja. Prvo je poverenje zasnovano na sistemu, drugo na međuljudskim odnosima i treće, dispoziciono poverenje zasnovano na stavu pojedinca koji je nastao bez uticaja na njega od strane institucije ili drugih ljudi.

MekNajt i njegovi saradnici (McKnight et al., 1998), razmatrajući dispozicijsko poverenje u istraživanju koje je imalo za cilj ispitivanje poverenja korisnika zasnovano na sistemskom poverenju i međuljudskom poverenju, zaključili su da ne postoje faktori koji mogu imati indirektan uticaj na dispozicijsko poverenje. Nasuprot tome, sistemsko poverenje i poverenje međuljudskih odnosa su podržani od strane određenih socijalnih i personalnih faktora.

Dimenzije poverenja uključuju sledeće preduslove:

- Verovanje da organizacija ima sposobnost da uradi ono što tvrdi da može da uradi; to podrazumeva obim do kojeg mi vidimo da je organizacija efektivna i da može da opstane na tržištu.
- Integritet: verovanje da je organizacija pravedna i poštena.
- Zavisnost - pouzdanost: verovanje da će organizacija uraditi ono što kaže da će uraditi, da ona radi konzistentno i pouzdano.
- Otvorenost i iskrenost: ova dimenzija uključuje ne samo količinu i tačnost informacija koje su deljene, već koliko iskreno i na koji način su one iskomunicirane.
- Ranjivost: volja organizacije bazirana na njenoj kulturi i komunikacionoj kulturi u vezama i ponašanjima, da bude dovoljno ranjiva zasnivajući tu činjenicu na poverenju da druge organizacije su dovoljno kompetentne, otvorene i spremne na zajedničke ciljeve, norme i vrednosti.

Kao kompleksan i komplikovan koncept, poverenje ima još dimenzija na kojem je zasnovano a koje nisu tako jasno uočljive. To su briga za zaposlene, koja podrazumeva osećanje brige, empatije, tolerancije i sigurnosti, koje se sve manifestuju kada se nalazimo u osetljivim poslovnim aktivnostima. Iskreni trud da se razume druga strana doprinosi visokim nivoima poverenja u bilo kojoj relaciji. Identifikacija meri stepenom u kojem se držimo zajedničkih

vrednosti i verovanja povezanih sa organizacionom kulturom. Ova dimenzija pokazuje koliko se povezano osećaju menadžeri i saradnici.

Kontrola u uzajamnim odnosima predstavlja stepen do kojeg se strane u komunikaciji slažu ko ima moć da utiče na drugu stranu. Za najstabilniju pozitivnu vezu zasnovanu na poverenju učesnici u komunikaciji, i to sa bilo kojim stepenom poverenja, moraju imati određene stepene kontrole, jedni na druge.

Pored kontrole od suštinskog značaja je nivo zadovoljstva u komunikaciji. Zadovoljstvo u međusobnim odnosima nastaje u situacijama u kojima benefita ima više nego gubitaka. Zadovoljstvo predstavlja stepen u kojem se jedna strana oseća povoljno u odnosu na drugu, kao rezultat pozitivnog očekivanja njihovog odnosa.

I još jedan značajan faktor u uspostavljanju poverenja je posvećenost koja podrazumeva stepen u kojem jedna strana veruje da je ulaganje u vezu vredno potrošnje energije kako bi se veza poboljšavala i održavala (Paine , 2003).

Teoretičari i istraživači smatraju da se često razvijaju različiti oblici poverenja u organizacijama. Nadovezujući se na radove Levickog i Bunkera (Lewicki & Bunker, 1995), Panteli i Sokalingam su tvrdili da postoje tri glavne vrste poverenja koje se razvijaju: prva se zasniva na računu, druga je temeljena na znanju, a treća na identifikaciji, tvrdeći da je poverenje dinamičan, a ne statični koncept (Panteli & Sockalingam, 2005). Poverenje zasnovano na računu se temelji na analizi troškova i koristi koji su uključeni u odnosu poverenja kao što je na primer finansijska korist od partnerstva. Poverenje zasnovano na računu je uglavnom uslovno postavljeno poverenje, dok se poverenje zasnovano na znanju oslanja na podatke o drugoj strani, a temelji se na sposobnosti predviđanja akcije drugih. Poverenje zasnovano na znanju je

znatno snažnije od poverenja zasnovanog na računu. Poverenje zasnovano na informacijama se javlja kada onaj koji poklanja poverenje i onaj kojem se poklanja poverenje razvijaju zajednički identitet koji podrazumeva zajedničke potrebe, vrednosti i obrazce ponašanja koji doprinose stvaranju snažnog odnosa. To je najjači mogući oblik poverenja, smatraju oni. Njihove nalaze su u svojim istraživanjima potvrdili i Čajld sa saradnicima (Child et al., 2005), promeniivši poverenje zasnovano na znanju u poverenje zasnovano na razumevanju. Laksonen i saradnici (Laaksonen et al., 2008) shvataju poverenje kao vlasništvo na temelju ugovora, čiji su osnovni elementi stručnost i dobra volja. Razlikuju se drugačiji oblici odnosa koji nastaju na temelju tržišnih odnosa među brojnim tržišnim alternativama.

Prema mišljenju Mišre postoje četiri dimenzije organizacionog poverenja i manifestuju se kroz kompetencije, otvorenost i poštenje, brigu za zaposlene i pouzdanost (Mishra, 1996). Navedenim dimenzijama, Šaklej-Zalabak, Elis i Vinograd, dodali su još jedan faktor, a to je identifikacija (Shockley-Zalabak et al., 2000). Dimenzije poverenja oni su definisali na sledeći način:

1. Prva dimenzija kompetencija predstavlja stepen efektivnosti organizacije, koji bi mogao da doprinese opstanku organizacije na tržištu i njenom razvoju.
2. Druga dimenzija odnosi se na otvorenost i poštenje, koje se najviše koristi kada se govori o organizacionom poverenju.
3. Treća dimenzija se odnosi na brigu o zaposlenenima, kroz razvoj osećaja sigurnosti u poslovnim aktivnostima.
4. Četvrta dimenzija je pouzdanost i podrazumeva odgovore na pitanja o doslednosti i relijabilnosti zaposlenih i njihovih radnih zadatak.
5. Peta dimenzija je identifikacija, koja podrazumeva stepen vezanosti pojedinca za menadžment organizacije i saradnike.

Uspešna komunikacija je veoma teško ostvariva bez poverenja. Budući da je poslovanje nemoguće bez komunikacija, proizlazi da je samo poslovanje nemoguće bez poverenja. Konceptualizacija poverenja u stručnoj literaturi je u početku bila jednodimenzionalna. Međutim, razvojem istraživanja menjao se i pogled na poverenje. Tako na primer, Vilijams (Williams, 1994) razlikuje četiri vrste poverenja koji se izdvajaju kao dimenzije u okviru komunikacije:

1. Poverenje zasnovano na autoritetu, koje je posledica doslednosti i pouzdanosti u ponašanju, veoma je čest oblik komunikacije u poslu jer predstavlja odnos u kojem se poverenje podrazumeva i neguje u odnosu međuzavisnosti.

2. Poverenje zasnovano na kontinuiranom zadovoljenju potreba se u suštini odnosi na formalnu prirodu poverenja pojedinaca, koja je ponekad dominantna u situacijama u kojima dominira birokratija.

3. Mrežno poverenje se odnosi na poverenje zasnovano na uvažavanju iskustva i stavova samo određene grupe kojoj pojedinac pripada ili čije stavove uvažava. Ono odražava potrebu za udobnošću i sigurnošću, kao i zavisnost od mišljenja drugih, i podrazumeva usvajanje vrednosti drugih koje određuju i odnos prema poverenju.

4. Autentično poverenje je zasnovano na sopstvenom stavu, iskustvu i potrebi da se formira takva komunikacija. Ono predstavlja istinski izraz pojedinca i zasniva se na ličnim postignućima, otvorenosti i iskrenosti, i nije usmereno na mišljenje drugih niti ono utiče na stavavove takvog pojedinca (Ward & Smith, 2003).

Veoma sličnu tipologiju ponudili su i Solomon i Flores, par godina ranije, na osnovu dugogodišnjih istraživanja:

- Bazično poverenje,

- Jednostavno poverenje,
- Slepo poverenje,
- Autentično poverenje (Solomon & Flores, 2001).

Bazično poverenje je sposobnost i spremnost da se ljudima priđe bez prevelike sumnje. Ono podrazumeva da se otvoreno komunicira i sa nepoznatima, kao i spremnost da se uđe u komunikaciju posle kratkog vremena. Bazično poverenje pruža osnovu za celokupnu ličnost pojedinca i njegovo ponašanje prema spoljašnjem svetu. Jednostavno poverenje predstavlja aposolutno odsustvo svake sumnje, ne zahtevajući nikakvu refleksiju, svesne izbore i nikakvo opravdavanje, može da nastane iz činjenice da nije dovođeno u pitanje iskrenost druge strane, ali često može i da oslikava samo naivnost pružaoca poverenja. Slepo poverenje je ono koje je bilo izloženo zloupotrebi i izdaji, ali odbija da poveruje da se tako nešto uopšte desilo. Slepo poverenje poriče mogućnost da bilo šta može da poremeti ili izda sam koncept poverenja. Autentično poverenje je u potpunosti samosvesno, svesno svojih stanja i ograničenja, otvoreno za nove, pa čak i trenutno postojeće mogućnosti, zasnovano na izborima i odgovornostima, a ne na predviđajućim zasnivanjima i rigidnim pravilima. Autenično poverenje je svesno rizika i spremno je da se suoči sa nepoverenjima i da ih prevaziđe.

Tipologija poverenja koja je za kriterijum razlikovanja imala faktore uticaja na stvaranje i održavanje poverenja u komunikaciji razlikuje ugovorno poverenje, poverenje zasnovano na kompetencijama i dobrovoljno poverenje.

1. Ugovorno poverenje podrazumeva:

- oslanjanje na usmeni dogovor i saglasnost,
- nepostojanje troškova ugovaranja,
- pravne sankcije se ne koriste.

2. Poverenje zasnovano na kompetencijama podrazumeva:

- dobru i priznatu reputaciju,
- konzistentnu komunikaciju o rezultatima koji su visokog kvaliteta,
- specifične komunikacije usmerene ka posvećenosti,
- komunikaciju i interakciju koja se ponavlja,
- malu upotreba formalnih sistema kontrole.

3. Dobrovoljno poverenje podrazumeva:

- ponašanje sa svim učesnicima u procesima rada bez kompetitivnosti,
- decentralizaciju u procesima donošenja odluka,
- fer odnose u preuzimanju rizika i podeli benefita,
- deljenje važnih informacija,
- dugoročnu projekciju radnih procesa.

Među autorima koji su nudili multidimenzionalnu definiciju poverenja su i Murman, Zaltman i Dešpan koji identifikuju kognitivnu i bihejvioralnu dimenziju poverenja (Moorman et al., 1992). Kognitivna dimenzija sastoji se iz verovanja u partnerovu pouzdanost i verodostojnost i kredibilitet koji dolaze iz njegove motivacije i znanja. Bihejvioralna dimenzija poverenja zasniva se na samom činu uspostavljanja odnosa zasnovanog na poverenju i ona implicira ranjivost i nesigurnost koja dolazi od strane onoga koji pruža odnos zasnovan na poverenju. Sumnja se smatra jednom od središnjih kognitivnih komponenti nepoverenja (Deustch, 1958) i predstavlja psihološko stanje u kojem ne postoji poverenje u motive i ponašanje druge strane. Fejn i njegovi saradnici (Fein, 1996) su istraživali dva različita predviđanja o učincima sumnje na stavove zaposlenih u organizacijama. Jedna od mogućnosti je bila da informacije koje se čine sumnjive mogu dovesti do toga da sumnja aktivira

sofisticiranije analize mogućih motiva i uzroka koji utiču na ponašanje. Rezultati njihovih istraživanja pokazuju da sumnja stvara relativno aktivnu, svesnu obradu informacija, koja može biti korisna, ako nije zasnovana na destruktivnim emocijama i isključivo ličnim ciljevima.

Janovic i Norderhaven (Janowicz & Noorderhaven, 2006) su tvrdili da je poverenje kao stav važnije od poverenja u ponašanju jer to poverenje može biti posledica delovanja i drugih faktora. Ovaj model pretpostavlja da u kontekstu poverenja onaj koji poklanja poverenje je uvek pojedinac. Ako se poverenju prilazi kao ponašanju, tada se aktivnosti koje organizacija sprovodi mogu procenjivati kao deo poverenja, pa tako posmatrano organizacija može biti i subjekt i objekt poverenja. Autori takođe ističu da u prošlosti ta pitanja nisu bili eksplicitno razmatrana, što je rezultiralo labavo definisanim konstruktima, sa manjom pouzdanošću objašnjenja, i samim tim manjom valjanošću. Brojni naučnici su primetili da je poverenje je lakše uništiti nego stvoriti. Objašnjavajući krhkost poverenja, oni smatraju da postoje razni kognitivni faktori koji doprinose asimetriji u izgradnji poverenja. Istraživači koji prave razliku između kognitivnog i afektivnog aspekta poverenja, ukazuju na činjenicu da je poverenje zasnovano istovremeno i na znanju (kognitivno bazirano poverenje) i na emocijama (afektivno bazirano poverenje), koje onaj koji poklanja poverenje ima u osobu kojoj je poverenje namenjeno (McAllister, 1995).

Tokom godina istraživači iz različitih područja razvili su modele izgradnje poverenja uzimajući u obzir različite faktore uticaja na stvaranje i održavanje poverenja u komunikaciji. Modeli stvaranja poverenja vezivani su za interpersonalne odnose, odnose u organizacijama, odnose sa kupcima i

potrošačima, odnose u interorganizacijskoj komunikaciji, odnose u timovima, odnose sa novim tehnologijama i komunikacijama koje su na njima zasnovane.

4.3. Modeli razvoja poverenja

-Majerov model razvoja poverenja

Majer i saradnici su razvili integrativni model organizacijskog poverenja uvažavajući karakteristike onoga koji poklanja poverenje, zatim onoga kome je poklonjeno poverenje i ulozi rizika u uspostavljanju poverenja u komunikaciji. Analizirajući razna obeležja komunikacije u kojoj se uspostavlja ili ne uspostavlja poverenje, sažeti su stavovi da je poverenje u funkciji opažanja, dobronamernosti, integriteta i sklonosti da verujemo. Savremeni popularni model predstavljen od strane Majera, Dejvisa i Šurmana ukazuje da tri velika faktora određuju organizaciono poverenje:

- karakteristike onoga koji daje poverenje,
- karakteristike onoga kojem se pruža poverenje,
- uočeni rizik (Mayer et al., 1995).

Na samom početku komunikacije od suštinskog značaja je prepoznavanje postojanja ili nepostojanja integriteta. U uslovima gde se pozitivnim opažaju i integritet i dobronamernost poverenje će rasti. Oni takođe smatraju da postojanje sklonosti da se veruje i poklanja poverenje uključuje i rizik, pa uočavaju da se razlika između postojanja poverenja i njegovog iskazivanja u ponašanju odnosi na spremnost za uvažavanje rizika u komunikaciji. Dok poverenje podrazumeva spremnost da pojedinac samog sebe ponekad učini ranjivim ili slabim, prema mišljenju određenih teoretičara, rizik povećava tu mogućnost i javlja se u bihevioralnim manifestacijama poverenja (Mayer et

al., 1995). Sklonost onoga koji prima poverenje i elementi poverenja koje poseduje davalac poverenja utiču na nivo poverenja između primaoca i davaoca. Karakteristike onoga koji prima poverenje prezentovane su kao sklonost onoga koji prima poverenje, u smislu da su neki pojedinci više spremni da veruju nego neki drugi. Karakteristike onoga koji pruža poverenje predstavljene su njegovom pouzdanošću i verodostojnošću.

Gilespi (Gillespie, 2003) identifikuje dve dominantne kategorije koje određuju uspostavljanje poverenja u radnim kontekstima: oslanjanje na znanja, veštine, sposobnosti, uključujući delegiranje i davanje autonomije i otvorenost za deljenje na poslu ličnih informacija od osetljive prirode, sa drugom stranom.

U skladu sa Majerovim stavovima i uticajnim integrativnim modelom pouzdanosti verovanja, poverenje predstavlja subjektivni skup verovanja koji se odnosi na druge ljude, a podrazumeva stav da druga strana ima odnos poverenja (Mayer et al., 1995).

O motivima i karakteru druge strane, o verovanju, predviđanju ili uverenju o verovatnom budućem ponašanju te strane se pravi osnova koja pomaže u generisanju inicijalne odluke o pouzdanosti druge strane na osnovu raspoloživih dokaza, identifikujući sledeće dimenzije pouzdanosti:

1. Sposobnost (grupa veština, kompetencija i karakteristika koje omogućavaju pojedincu da ima uticaj u određenoj oblasti), dobronamernost (percepcija pozitivne orijentacije onog koji daje poverenje, uključujući i izražavanje istinske brige i zaštite) i integritet (percepcija da onaj kome je poklonjeno poverenje zasniva svoje ponašanje na iskrenosti i pravičnosti).
2. Sklonost da se veruje će takođe uticati na njihovu odluku da se poverenje pokloni (Colkuitt et al., 2007). Sklonost da veruje, poznata kao

„opšte poverenje” je sklonost čoveka da pruža poverenje a nastaje pod uticajem ranih iskustava u razvoju, kao i kulturne pozadine (Hofstede, 1980).

3. Bihevioralni aspekt posmatranja poverenja zasnovan je na pretpostavci postojanja rizika u komunikacijama u kojima se uspostavlja poverenje. Poverenje je, prema ovom viđenju, takođe i spremnost da se preuzme rizik. Nivo poverenja takođe zavisi i od nivoa opaženog rizika u određenoj situaciji. Ako nivo poverenja nadilazi nivo praga percipiranog rizika, onda će onaj koji poklanja poverenje učestvovati u komunikaciji i odnosu rizik-uzimanje (RTR). Ako je nivo uočenog rizika veći od nivoa poverenja, tada neće učestvovati u stvaranju odnosa. Model pokazuje važnost konteksta u kojem postoji rizik. Nivo poverenja je takođe i u funkciji drugih faktora koji određuju ponašanje zaposlenih u procesima stvaranja komunikacije zasnovane na poverenju kao što su nivoi uključenosti u zajedničku aktivnost, odnos snaga u toj komunikaciji, percepcija nivoa rizika, ali i svest o mogućim alternativama u ponašanju. Poverenje se povećava u situacijama u kojima posle preuzetog rizika u komunikaciji dolazi do pozitivnog ishoda.

Šta sve može da utiče na ponašanje zasnovano na poverenju?

Majer i saradnici tvrde da su to kontrolni sistemi, percepcija rizika u situacijama, zatim odnosi moći, odnosi u socijalnim mrežama i njegove implikacije. Moguće je razlikovati četiri uzročno povezana konstrukta koji čine osnovu poverenja: poverenje, pouzdanost verovanja, sklonost da se veruje i verujuće ponašanje.

Majerov model poverenja je predstavljao osnovu u sagledavanju poverenja u komunikaciji i ujedno je i najcitiraniji model od kojeg se često polazilo u stvaranju novih modela.

-Model poverenja Donija i Kenona

Definicija poverenja Donija i Kenona zahteva procenu verodostojnosti i dobronamernosti druge strane. Model razvoja poverenja koji su osmislili Doni i Kenon, predstavlja integrisanu teoriju iz nekoliko teorijskih pristupa. Predložili su pet kognitivnih procesa koji čine izgradnju poverenja:

1. Kalkulacija: kalkulacija podrazumeva izgradnju procesa poverenja kroz sagledavanje koristi i štete koju bi onaj koji poklanja poverenje mogao da ima. Ishod kalkulacije zavisi od reputacije, spremnosti na prilagođavanje, personalnih karakteristika kao što su karakterne i odnose se na poverljive informacije i da li se i kako njima manipuliše.
2. Predviđanje: predviđanje izgradnje procesa poverenja zasnovano je na mogućnosti predviđanja i anticipacije ponašanja druge strane u procesu uspostavljanja poverenja.
3. Sposobnost: sposobnosti u procesu izgradnje poverenja se odnose na procenu onoga koji poklanja poverenje, u smislu koje sposobnosti ima druga strana da uspostavi ili održi poverenje u odnosima.
4. Intencionalnost: namera u procesu izgradnje poverenja se oslanja na procenu onoga koji poklanja poverenje, koja je motivacija druge strane, u kom pravcu će se kretati komunikacija kada je poverenje u pitanju.
5. Transfer: prenošenje i razvoj poverenja u poslovnim relacijama, odnosno prenos pouzdanosti koji podrazumeva da se reputacija kompanije dobavljača, veličina kompanije dobavljača i poverenje u dobavljača, donekle preslikava na prodavca (Doney & Cannon, 1998).

U modelu se razmatraju karakteristike onih kojima se poklanja poverenje i onih koji ga poklanjaju. Tri faktora doprinose da pojedinac razmatra

pouzdanost druge osobe, a to su sposobnost zasnovana na kompetencijama kako bi se obezbedilo ono šta pružalac poverenja očekuje; zatim integritet koji je zasnovan na činjenici da je osoba vođena principima prihvaćenim od strane osobe koja pruža poverenje; i treće, dobročinstvo povezano sa namerom onoga koji pruža poverenje da će uraditi najbolje moguće za onoga koji to poverenje pruža.

Ovaj model razlikuje faktore koji uzrokuju poverenje od samog poverenja, priznajući da postoji potreba za utvrđivanjem spremnosti za samovoljnim otvaranjem prema drugima koje može nositi rizik sa sobom. Kao rezultat toga, ovaj model osvetljava da će nivo poverenja jedne osobe u drugu, kao i nivoi opaženog rizika u određenoj situaciji, odrediti ponašanje u komunikacijama.

-Model razvoja poverenja Šeparda i Šermana

Šepard i Šerman (Sheppard & Sherman, 1998) su razvili model razvoja poverenja koji nastaje u zavisnosti od specifičnosti socijalnog konteksta u kojem se odvija komunikacija.

Model izgradnje poverenja Šeparda i Šermana (Sheppard & Sherman, 1998) zasnovan je na sagledavanju konteksta za uspostavljanje komunikacije zasnovane na poverenju i oni opisuju kako treba izgraditi poverenje prema specifičnom kontekstu.

Za uspostavljanje poverenja u radnom kontekstu, neophodno je sagledati istoriju pouzdanosti druge strane, odnos prema prevari, altruizam, dobronamernost i brigu za druge, koje čine poželjne osobine za izgradnju poverenja.

Institucionalni mehanizmi u organizacijama služe kako bi se podstaklo

pouzdana ponašanje ili kako bi se umanjile mogućnosti za nepouzdana, indiskretno ponašanje. Mehanizmi potrebni za uspostavljanje poverenja su delimično povezani i sa postojanjem negativnih posledica ako se ponašanje promeni. Strane mogu stvarati poverenje stvarajući osećaj obaveze na temelju proceduralne pravde i birokratskih postulata. Načini na koje se osećaj obaveze može izazvati i održavati su relacijske mreže i psihološki ugovori koji nastaju na temelju pojedinačne percepcije obaveze. Poverenje zasnovano na socijalnim mrežama zasnovano je na ponašanju u socijalnim grupama koje komuniciraju, birajući na određen način ponašanje koje doprinosi održivosti relacijske mreže. Suština je u konceptu zajednice ljudi koji kada zajednički deluju mogu da utiču na poboljšanje njihovog odnosa. Drugi način stvaranja i održavanja poverenja je psihološki ugovor. Psihološki ugovor je mentalni model koji ljudi koriste kod zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa, a odnosi se na obećanja, prihvatanja i oslanjanje u nesigurnim uslovima. Ključno obeležje psiholoških ugovora je da pojedinac dobrovoljno prihvata određene obaveze, koje nisu formalnog karaktera, već ličnog, i koje nisu deo zvaničnog kolektivnog ugovora. Psihološki ugovor je mentalni model koji ljudi koriste u organizacijama, a podrazumeva ponašanja vezana za personalne izbore kao što su obećanja, prihvatanje dogovora, podrška i saradnja.

Razvijati poverenje u organizaciji podrazumeva poznavanje ključnih informacija o drugoj strani, koje se aktivno uključuju i otkrivaju kroz komunikaciju. U procesu internalizacije, jedna strana usvaja uverenja druge strane jer su u skladu sa njegovim. Vreme, blizina, zajednička strategija i zajednički identitet, zajedničke inicijative i pregovori o zajedničkim vrednostima, sve to može dovesti do eventualne internalizacije stavova, uverenja i vrednosti. U stvarnoj komunikacionoj međuzavisnosti, poverenje se

stvara na pretpostavci da je komunikacija zasnovana na usaglašenim vrednostima, integrisanim u zajedničke načine vrednovanja i ponašanja. Dovoljno poverenja za pravu međuzavisnost dve strane u komunikaciji može biti izgrađeno samo tokom vremena. Ovaj model pokazuje da je poverenje zasnovano na racionalnim ili institucionalnim sistemima ili njihovoj kombinaciji, u zavisnosti od prirode odnosa i konteksta u kojem se stvaraju.

Glavni nedostatak postojećih modela izgradnje poverenja je u tome, što većina modela razmatra poverenje kao jednodimenzionalni fenomen i tako se i usmerava i njegova izgradnja.

Model poverenja u organizaciji mora podrazumevati i ulogu afekata i emocija u procesu poverenja, međukulturalne dimenzije u modelu poverenja, odnosa između supervizora i podređenih na radnom mestu, ali i razloga zbog kojih dolazi do rušenja poverenja i njegovog uspostavljanja (Davis, 2007).

5. ORGANIZACIONE PERFORMANSE I POVERENJE

Interna komunikacija predstavlja i značajan deo klime poverenja unutar organizacije, i moguće ju je posmatrati kao pozitivna očekivanja pojedinca u vezi sa ponašanjem drugih članova organizacije na osnovu organizacionih uloga, odnosa u organizacionoj strukturi, iskustva i njihovih međuzavisnosti. Organizacije sa visokim nivoom unutrašnjeg poverenja su uspešnije, adaptivnije i inovativnije od organizacija sa niskim nivoom poverenja. Tako sistemsko poverenje pruža osećaj sigurnosti svim učesnicima u poslovnoj komunikaciji.

Bez obzira koliko je komunikacija univerzalna pojava, od velikog značaja je razvoj i prilagođavanje određenim poslovnim situacijama kako bi bila što uspešnija.

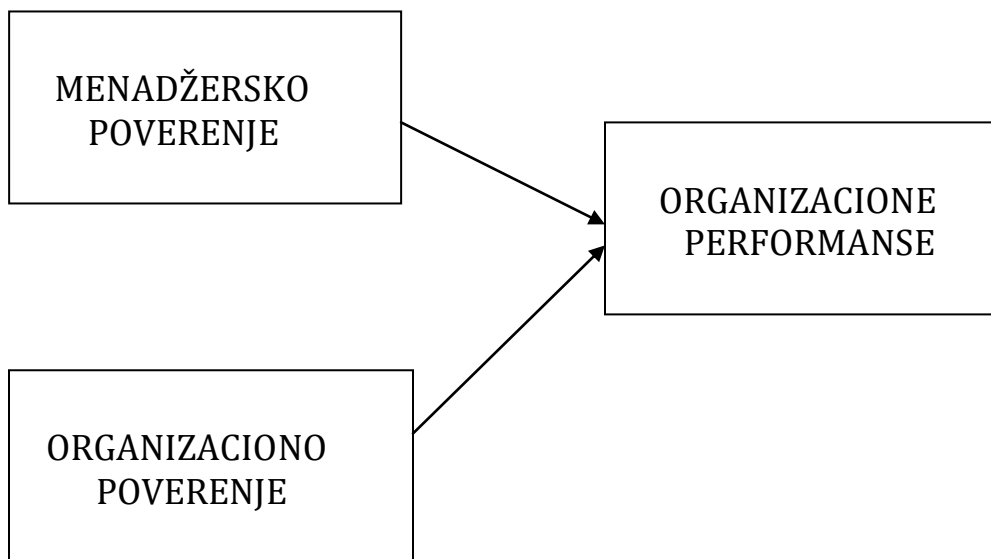
Komunikacija čini suštinu mnogih područja poslovanja, pre svega u uslugama, kao što su marketing i prodaja, logistika i upravljanje ljudskim resursima, ali i u svim poslovnim procesima u specifičnim oblastima kao što je zdravstvo, javna preduzeća, obrazovne institucije.

Dirks i Ferrin (Dirks & Ferrin, 2001) smatraju da poverenje rezultira efektima kao što su pozitivniji stavovi, viši nivoi kooperacije i druga ponašanja koja doprinose pozitivnijim poslovnim rezultatima organizacije. Za razumevanje poverenja u organizacijama neophodno je sagledati različite dimenzije poverenja, društvene uslove za uspostavljanje poverenja, organizacione osnove za poverenja i personalne dispozicije za razvoj poverenja. Dakle, bez komunikacije, organizacija praktično ne može funkcionisati, a njena efikasnost velikim delom zavisi upravo od efikasne komunikacije unutar ili između

organizacionih celina. Uspešna komunikacija čini osnovu svih poslovnih transakcija i poslovnih odnosa.

Brojna istraživanja su potvrdila da su poverenje menadžera i organizacijsko poverenje pozitivni prediktori viših organizacionih performansi (Slika 2).

Slika 2: Povezanost menadžerskog i organizacionog poverenja sa performansama (prilagođeno prema Paliszkievicz, 2012)



Brojni autori smatraju da je odnos između poverenja i izvršenja posla izražen u većini istraživanja, a neki autori čak smatraju da je odnos znatno jači od odnosa poverenja i stavova prema drugim aspektima posla, kao što je na primer zadovoljstvo poslom (Judge et al., 2001). Poverenje je od značaja i u preuzimanju rizika, što je od vitalnog značaja u mnogim poslovima gde formalna ili legalistička kontrola nije u stanju da napravi željeni rezultat (Hardin, 1991). Osim toga, poverenje pozitivno korelira sa afektivnom predanošću čime se ogleda i uticaj poverenja na radnu motivaciju (Meyer et al., 2002). Poverenje poboljšava timski rad, liderstvo, postavljanje ciljeva i

ocenjivanje učinka (McAllister, 1995; Mayer et al., 1995; Jones & George, 1998) i doprinosi zadovoljstvu zaposlenih i organizacione posvećenosti (Flaherty, 1999).

Poverenje među ljudima u organizaciji je veoma složen i dinamičan fenomen (McCauley & Kuhnert, 1992) koji se tradicionalno povezuje s povoljnim posledicama za organizaciju i za zaposlene u njoj, a pre svega na zadovoljstvo poslom. Studija Zafrira i saradnika, koja je ispitivala posledice rada službe ljudskih resursa na razvoj poverenja zaposlenih u svoje menadžere, sa aspekta teorije razmene i perspektive nove baze resursa, pokazala je značajan i pozitivan uticaj osnaživanja, organizacionih komunikacija i proceduralne pravde, kao odrednica poverenja zaposlenih u svoje menadžere (Tzafrir et al., 2004). Postoje mnogobrojna istraživanja poverenja u organizacijama – na slici 3 dat je pregled najznačajnijih istraživanja poverenja u organizacijama.

Slika 3: Pregled istraživanja poverenja

Autor(i)	Referentni okvir	Verovanje/ Odluka/ Akcija	Sadržaj poverenja	Izvor(i) Poverenja
McAllister (1995)	Zaposleni svih nivoa	Verovanje	Dobronamernost Kompetentnost Integritet Predvidljivost Generalni skor	Karakteristike u ponašanju zaposlenih
Robinson (1996)	Zaposleni	Verovanje	Dobronamernost Kompetentnost Integritet Predvidljivost Generalni skor	Referentne karakteristike odnosa među zaposlenima
Cummings and Bromiley (1996)	Između sektora	Verovanje	Dobronamernost Kompetentnost Integritet Predvidljivost	Referentne karakteristike i performanse
Clark and Payne (1997)	Zaposleni, menadžeri/zaposleni;samo menadžeri	Verovanje i odluka	Dobronamernost Kompetentnost Integritet Predvidljivost	Referentne karakteristike i performanse
Brockner et al. (1997)	Zaposleni	Verovanje	Dobronamernost Kompetentnost Integritet Predvidljivost Generalni skor	Referentne karakteristike i performanse
Mayer and Davis (1999)	Top menadžment	Verovanje i namera za akciju	Dobronamernost Kompetentnost Integritet Predvidljivost Generalno	Referentne karakteristike i performanse kao i predispozicije za uspostavljanje poverenja
Spreitzer and Mishra (1999)	Svi zaposleni	Verovanje	Dobronamernost Kompetentnost Integritet Predvidljivost	Referentne karakteristike i performanse
Shockley-Zalabak et al. (2000)	Nadređeni; zaposleni u celoj organizaciji, menadžeri, Top menadžment	Verovanje (i namera za akciju)	Dobronamernost Kompetentnost Integritet Predvidljivost Generalni skor	Referentne karakteristike i performanse kao i podudarnost vrednosti
Tyler (2003)	Top menadžment i neposredni menadžer	Verovanje	Dobronamernost Kompetentnost Integritet Predvidljivost	Referentne karakteristike i performanse
Huff and Kelley (2003)	Svi učesnici u radnom procesu	Verovanje	Dobronamernost Kompetentnost Integritet Predvidljivost Generalni skor	Referentne karakteristike i performanse, kao i predispozicije za poverenje i nepoverenje; poverenje unutar i van grupa; kulturne norme

Gillespie (2003)	Srednji menadžment, vođa timova	Odluka	Dobronamernost Kompetentnost Integritet Predvidljivost	Referentne karakteristike i performance kao i predispozicije za poverenje i promenljive karakteristike u međuljudskim odnosima
Tzafirir and Dolan (2004)	Zaposleni i menadžeri	Verovanje	Dobronamernost Kompetentnost Integritet Predvidljivost	Referentne karakteristike i performance

Izvor: Dietz & Hartog (2006).

Međutim, u istraživanjima postoje i pokazatelji negativne povezanosti poverenja i organizacionih performansi. Na primer, Langfredova studija (Langfred, 2004) pokazuje da u timovima s visokim nivoom individualne autonomije, visoko poverenje može da dovede do manjih efekata u timskom učinku nego u timovima sa manjim stepenima autonomije i visokim nivoom kontrole. U svom istraživanju Vintrob i Breton (Wintrobe & Breton, 1986) pružaju argumente da u uslovima u kojima postoji sukob u vertikalnoj komunikaciji među zaposlenima i zaposlenih i njihovih rukovodilaca, i poverenje na horizontalnoj komunikaciji se smanjuje.

Istraživanje poverenja nije karakteristično samo za razvijene organizacije na zapadu, problemu poverenja se pridaje veliki značaj i u nerazvijenim i u zemljama u razvoju. Tako je studija u Nigeriji, na 7 komercijalnih banaka i 4 farmaceutske fabrike na ukupno 715 zaposlenih, istraživala vezu između poverenja, uključivanja i ovlašćivanja zaposlenih u organizacijama. Rezultati pokazuju da su organizaciono poverenje i ovlašćivanje prediktori većeg angažovanja u radnim zadacima na poslu, sa moderatorskim efektima osnaživanja na relaciji poverenja i angažovanja. Organizaciono poverenje i ovlašćivanje, koji predviđaju pozitivno poslovno ponašanje u zapadnim kulturama su istovremeno i ključne za razumevanje organizacionog ponašanja nigerijskih radnika. U praktičnom smislu, rezultati ukazuju da organizaciono

poverenje može biti značajna komponenta organizacionih intervencija, s obzirom da je ovlašćivanje povezano sa radnim angažmanom i programi intervencija za ovlašćivanje su veoma važni u izgradnji i uključivanju zaposlenih u posao.

Istraživanja poverenja u finansijskim sferama pokazala su povezanost i uticaj koji poverenje i posvećenost imaju na finansijske posledice. Implikacije koje takvo poverenje i posvećenost imaju na sisteme u organizaciji su suptilni i kumulativni. Grade se kroz pojedinačne transakcije i interakcije. Međutim, posebno u okolnostima gde sve potencijalne mogućnosti ne mogu biti prepoznate i navedene unapred, sam ugovor neće obezbediti visoko funkcionisanje odnosa. Doprinos ovih istraživanja je dokaz da su poverenje i posvećenost značajno povezani. Kada se na taj empirijski način jasno sagledaju kao značajne, pozitivne akcije, tek tada mogu biti proaktivno pokrenute u pravcu poboljšanja posvećenosti i poverenja.

6. RADNO ANGAŽOVANJE

Ponašanje zaposlenih u organizacijama predstavlja jedan od najvažnijih pokazatelja funkcionisanja savremenih organizacija. Odnos zaposlenih prema poslu utiče na poboljšanje produktivnosti, efikasnosti i kreativnosti rada, poboljšanje kvaliteta radnog života u organizacijama i jačanje konkurentske sposobnosti i uspešnosti preduzeća. Suštinsko pitanje odnosi se na dinamiku organizacionih procesa, a važno je pre svega zbog traganja za odgovorima na pitanja šta to čoveka pokreće na aktivnost, šta tu aktivnost usmerava i šta je održava? Radno angažovanje zaposlenih je jedan od najozbiljnijih pokazatelja organizacionog ponašanja. Radno angažovanje zaposlenih predstavlja segment organizacionog ponašanja u kojem su zaposleni motivisani, samorazvojni i produktivni (Harley et al., 2005), kao i usklađeni sa kulturom organizacije i njenom poslovnom strategijom (Coleman, 2005). Angažovanost zaposlenih predstavlja emocionalnu i intelektualnu posvećenost organizaciji i poslu (Baumruk, 2004), ili preciznije, psihološku prisutnost na poslu, koja uključuje emocionalne, kognitivne i fizičke elemente (Kahn, 1990). Kan zapravo razlikuje ličnu angažovanost i ličnu neangažovanost, gde je lična angažovanost sprega personalnog unošenja sebe u radnu ulogu, izražavajući sebe fizički, kognitivno i emocionalno. Prema njegovom shvatanju postoje tri relevantna uslova za angažovanost ljudi: smislenost posla, psihološka sigurnost i dostupnost. Smislenost je zasnovana na povratnoj informaciji i osećaju koji nastaje ulaganjem u posao (emocionalno, kognitivno i fizički) i u radnu ulogu u organizaciji. Ljudi takođe osećaju smislenost u situacijama kada njihove radne performanse uključuju nagrađujuće interpersonalne interakcije sa kolegama i stejkholderima. Studije su pokazale da smisljena interakcija

unapređuje ponos, samopoštovanje i osećaj svrsishodnosti (Kahn, 1990). Psihološka sigurnost se još može definisati kao percepcija pojedinca o posledicama u interpersonalnim rizicima u njihovom radnom okruženju i ona se prepoznaje kada pojedinac pokaže pravog sebe bez straha od negativnih posledica na sliku o sebi. Sastoji se od verovanja kako će drugi reagovati kada pojedinac pokaže pravog sebe, kada postavi pitanje, traži povratnu informaciju, prijavljuje grešku ili daje novu ideju (Edmondson, 2003). Faktori koji utiču na psihološku sigurnost su interpersonalni odnosi, intergrupna dinamika, stil menadžmenta i procesi zasnovani na organizacionim normama. Komunikacija zasnovana na poverenju predstavlja važan stub kvalitetnih interpersonalnih odnosa. Lična angažovanost zaposlenih predstavlja segment organizacionog ponašanja kojim je moguće prepoznati brojne značajne pokazatelje uspešnog radnog ponašanja kao što su motivisanost, posvećenost, odgovornost, zainteresovanost i druge. Garber identifikuje 10 ključnih faktora angažovanosti zaposlenih: posvećenost, stavove prema organizaciji i poslu, ujednačen sistem priznanja i nagrada kojim se podržavaju organizacione strategije, komunikaciju, koja bi morala da bude efektivna, konzistentna, iskrena i dvosmerna, usaglašenost ciljeva, fokus na potrošače, posvećenost zaposlenih na svim nivoima organizacije, lojalnost koja je iskrena, a ne instrumentalna, uključenost zaposlenih i vlasništvo, u smislu odgovornog ponašanja koje se ne razlikuje od ponašanja vlasnika organizacije (Garber, 2007). Angažovanost zaposlenih se definiše kao afektivno-kognitivno stanje, koje zahteva i mišljenje i osećanja u cilju razvoja radne angažovanosti (Schaufeli et al., 2002). Sposobnost kognitivne angažovanosti predstavlja potencijal radne angažovanosti, u smislu kognitivnog kapaciteta, i može se opisati kao kognitivno osnaživanje za angažovanost. Prema Rotbardu

angažovanost zaposlenih se meri kroz dve dimenzije: stepen apsorpcije zaposlenih i stepen njihove pažnje, gde je pažnja definisana kao vreme provedeno u razmišljanju i fokusiranju na radnu ulogu, dok se apsorpcija odnosi na intenzitet fokusa pojedinca (Rothbard, 2001).

Istraživanja su pokazala pozitivnu vezu između angažovanosti zaposlenih i organizacionih performansi, kao što su: zadržavanje zaposlenih, produktivnost, profitabilnost, lojalnost potrošača i sigurnost. Zaposleni koji su više angažovani oko svog posla pokazuju i značajno više radne rezultate, kako pokazuju brojna istraživanja u razvijenim zemljama (Robson, 2012). Istraživanja nedvosmisleno ukazuju na pozitivne radne rezultate u situacijama u kojima komunikacija doprinosi posvećenosti i angažovanju zaposlenih (DeCottis & Summers, 1987; Mathieu & Zadjac, 1990; Postmes et al., 2001; Trombetta & Rodgers, 1988).

Kan (Kahn, 1990) definiše radno angažovanje kao sposobnost za korišćenje ličnog entuzijazma zaposlenih u njihovim radnim ulogama, kao istovremenu zaposlenost i svojevrsnu projekciju preferiranog stila osobe u ponašanju u poslu, kao i ličnu prisutnost (fizička, kognitivna i emocionalna) i aktivnost u izvršenju date radne uloge. Kombinacijom kognitivnih, emocionalnih i konativnih uticaja na zaposlene, moguće je doprineti angažovanju zaposlenih. Kognitivne intervencije - pomažu zaposlenima da shvate šta oni treba da znaju da bi svoj posao uradili što efikasnije. Emocionalne intervencije – pomažu zaposlenima da povežu svoje misli i emocije. Kada ljudi shvate uzrok njihovog ponašanja mogu se boriti sa tim da se oslobode negativnih emocija kao što su bes, anksioznost i apatija. Konativne intervencije – pomažu zaposlenima da iz razmišljanja pređu u delovanje.

Radno angažovanje postoji kao jedinstven konstrukt koji se sastoji od kognitivnih, emocionalnih i bihevioralnih komponenti koje su povezane sa radnim ulogama (Saks, 2006). Višedimenzionalni Saksov pristup razlikuje angažovanje na poslu (obavljanje radne uloge) i organizacijski angažman (obavljanje uloge člana organizacije). Nedavni rad Saksa (2006) utvrdio je da je nivo radnog angažovanja moguće predvideti zbog uočene podrške koju organizacija pruža zaposlenima i da nivoi angažovanja sami predviđaju nivo zadovoljstva poslom, merama predanosti, namerama prestanka rada i pozitivnog ponašanja unutar organizacije. Osim toga, u meta-analizi podataka koji su prikazani u Galup studiji, Harter i njegove kolege su dobili slične rezultate, navodeći snažne učinke zadovoljstva i angažmana zaposlenih na učinak i nivo zadovoljstva i lojalnosti kupaca (Harter et al., 2003). Slabiji, ali praktično značajan učinak je takođe pronađen između mera angažovanja i zadovoljstva i ishoda na poslovnom nivou. U drugoj meta-analitičkoj studiji, pronađena je korelacija između mera organizacijske predanosti, merenih kroz stavove, a definisanih kao relativna snaga identifikacije pojedinca i uključenosti u određenu organizaciju - i obavljanja posla (Ricketta, 2002).

Angažovanje se može definisati kao dugoročna obaveza, pisani ili nepisani sporazum između strana (Welbourne, 2007). Angažovanje je u velikoj meri definisano kao predstavljanje stanja značajnog emocionalnog i kognitivnog ulaganja (Harter et al., 2003). Angažovanje na radnom mestu je stanje u kojem su pojedinci emocionalno i intelektualno predani svom poslu, a to je i nivo u kojem zaposleni ulažu napor u svoj rad u obliku dodatnog vremena i energije (Doğan, 2002). Organizaciono angažovanje predstavlja i psihološko stanje koje obuhvata zadovoljstvo poslom, organizacionu predanost i predanost poslu kao i psihološko osnaživanje (Macey & Schneider, 2008).

Radno angažovanje moguće je definisati kao pozitivno, ispunjeno, radno stanje uma koje se karakteriše snagom, predanošću i apsorpcijom (Schaufeli et al., 2002). Snaga podrazumeva visok nivo energije i mentalnu otpornost tokom rada. Predanost podrazumeva visoke nivoe posvećenosti, a apsorpciju karakteriše potpuna usredsređenost na svoj posao, pri čemu vreme brzo prolazi. Ukratko, angažovani zaposleni imaju visok nivo energije i oduševljeni su svojim radom i često potpuno uronjeni u svoj rad.

Najvažnije pitanje u definisanju angažovanja je koje elemente uključiti i koje elemente isključiti iz definicija angažovanja. U svom temeljnom pregledu Mejsi i Šnajder (Macey & Schneider, 2008) predložili su iscrpnu sintezu svih elemenata koji su korišćeni za definisanje angažovanja. Njihov konceptualni okvir za razumevanje angažovanja zaposlenih uključuje: (1) angažovanje osobina (npr. savesnost, pozitivan uticaj na osobine, proaktivno delovanje osoba); (2) angažovanje države (npr. zadovoljstvo, uključenost, osnaživanje); (3) angažovanje u ponašanju (ponašanje izvan uloge, proaktivnost, širenje uloge).

U literaturi o internoj komunikaciji, Kirke definiše angažovanje zaposlenih kao osećaj snažne emocionalne veze sa poslodavcem, ulažući vreme i trud za zajednički uspeh (Quirke, 2008). Angažovanje zaposlenog se može definisati i kao mera emocionalne i intelektualne predanosti zaposlenih njihovoj organizaciji i uspehu (Hewitt Associates, 2009). Prema ovoj definiciji, zaposleni koji su višeg stepena angažovanja više će doprineti organizaciji visokih performansi.

“Gallup Management” studija (Robison, 2012) utvrdila je da su angažovani zaposleni duboko predani svom poslodavcu, što dovodi do ključnih

poboljšanja poslovnih rezultata, uključujući smanjenje izostanaka, smanjenje incidenata i škartova.

Istraživanje o angažovanom zaposlenom i njegovim karakteristikama pokazala je da je angažovani zaposleni onaj koji voli svoj rad, koji oseća povezanost sa svojom organizacijom i koji je uključen u dešavanja u organizaciji (Sant, 2016).

Kieron Šo (Shaw, 2005) ističe višestruke definicije angažovanja zaposlenih, a za potrebe svog istraživanja, definiše angažovanje zaposlenih kao prevođenje potencijala zaposlenih u učinak i poslovne uspehe, koristeći alate interne komunikacije.

Oslanjajući se na Maslahovu i Lajterovu (Maslachov & Leiterov, 1997) konceptualizaciju radnog angažovanja, Šaufeli i njegove kolege (Schaufeli et al., 2002) definisali su ga kao pozitivno ispunjenje radnog stanja uma koje karakteriše snaga, predanost i apsorpcija. Novija otkrića (González-Romá et al., 2006) identifikovala su dve bipolarne dimenzije (energija-iscrpljenost, predanost-cinizam) koje su temelj konstrukcije radnog angažmana i izgaranja. Radno angažovanje se koristi za označavanje specifičnog konstrukta (Maslach et al., 2001; Schaufeli et al., 2002).

Brojna istraživanja su pokazala pozitivnu korelaciju između angažovanosti i većeg radnog učinka zaposlenih. Nekoliko elemenata organizacione komunikacije utiču na poboljšanje angažovanja zaposlenih. Terkelsen i Fibih (Therkelsen & Fiebich, 2004) su otkrili da je menadžer bio ključ za angažovanje zaposlenih u organizaciji. Kada zaposleni uočavaju veću podršku svojih nadređenih, zaposleni odgovaraju, prema Saksu (2006), time što se više angažuju u svom poslu. Velč i Džekson (Welch & Jackson, 2007) identifikovali su internu komunikaciju kao ključnu za postizanje angažovanja zaposlenih.

Izveštaj Watson Wyatt Worldwide (2008-2009) otkrio je da strategije interne komunikacije koje uključuju zaposlene postižu bolje radno angažovanje zaposlenih.

Viši nivoi radnog angažovanja povezani su i sa većim nivoom zadovoljstva zaposlenih, njihovom lojalnošću, većom produktivnošću, nižom fluktuacijom, manjim apsentizmom, prezentizmom (prisustvo sa strahom od gubitka posla), manjim brojem nesreća na radu, kao i boljim kvalitetom obavljenog rada.

Faktori koji doprinose radnom angažovanju su zadovoljstvo, razumevanje i posvećenost zaposlenih. Nezadovoljstvo zaposlenih predstavlja veliku prepreku u izgradnji angažovanja zaposlenih na svim nivoima unutar organizacije. Malo je verovatno da će nezadovoljni radnici sa entuzijazmom učestvovati u diskusijama o preduzeću i temama od velikog značaja za efikasnost i produktivnost radnog mesta. Razumevanje odnosa i procesa u organizaciji doprinose da zaposleni imaju jasnu sliku stvari kako bi u njoj našli i videli i sebe i svoje mesto. Posvećenost poslu i organizaciji doprinosi povećanju stepena angažovanja zaposlenih.

Radno angažovanje pozitivno je povezano s karakteristikama posla kao što su resursi, motivatori ili stimulansi, kao što je oblik socijalne podrške saradnika i nadređenih, povratne informacije o uspešnosti, mentorstva, autonomije posla, raznolikosti zadataka i ciljeva obuke (Salanova et al., 2001, 2003; Schaufeli et al., 2003). Zonentag (Sonnentag, 2003) je pokazao da je nivo radnog angažovanja pozitivno povezan s nivoom vremena u kom su se zaposleni oporavili od svojih prethodnih radnih dana. Radna angažovanost je pozitivno povezana sa samoefikasnošću (Salanova et al., 2001), gde se čini da samoefikasnost može prethoditi angažovanju, kao i da može biti posledica angažovanja (Salanova et al., 2003). U studiji u tri zemlje angažovanje je

pozitivno povezano sa samoprocenom akademskog uspeha (Schaufeli et al., 2002). Takođe, zaposleni koji nose pozitivne emocije sa svog posla svojoj kući i obrnuto, pozitivna iskustva od kuće prenose na posao, u njihovom radu se pokazuje veći nivo angažovanja, u poređenju s onima gde nema pozitivnog unakrsnog prelaza između dve različite životne oblasti (Montgomery et al., 2003).

Šaufeli i Baker (Schaufeli & Bakker, 2010) predložili su model koji razmatra radno angažovanje kao psihološko stanje koje posreduje između uticaja posla i ličnih karakteristika na ishode organizacije. Koristeći četiri nezavisna uzorka, njih dvojica (Schaufeli & Bakker, 2004) su pokazala i da je radno angažovanje posredovalo u odnosu između resursa za posao i namere za uključenjem. Osim toga, razne longitudinalne studije pokazale su da visoki nivo radnog angažovanja vremenom vodi do veće organizacijske predanosti (Hakanen et al., 2008; Boyd et al., 2011), više lične inicijative i inovativnijeg ponašanja na nivou tima (Hakanen et al., 2008), ređe prijavljenog bolovanja (Schaufeli et al., 2009) i bolje odigranu radnu ulogu (Bakker & Bal, 2010).

Na sličan način Šaufeli i Salanova (Schaufeli & Salanova, 2008) pokazali su na španskom i holandskom uzorku da su resursi za posao povezani sa proaktivnim ponašanjem odnosno angažovanjem.

Moguće posledice radnog angažmana odnose se na pozitivne stavove prema poslu i prema organizaciji, kao što su zadovoljstvo poslom, organizacijska predanost i nenaplativost (Demerouti et al., 2001), ali i pozitivno organizacijsko ponašanje kao što je lična inicijativa i motivacija za učenje (Sonnetag, 2003), ponašanje izvan uloge (Salanova et al., 2003) i proaktivno ponašanje (Salanova et al., 2003). Nadalje, postoje neke naznake da je radno angažovanje pozitivno povezano sa zdravljem, odnosno sa nižim nivoima

depresije i stresa (Schaufeli et al., 2003) i psihosomatskim bolestima (Demerouti et al., 2001). Konačno, čini se da je radno angažovanje pozitivno povezano s radnim učinkom. Na primer, studija koja je obuhvatila stotinak španskih hotela i restorana pokazala je da je nivo radnog angažmana zaposlenih pozitivno uticao na uslužnu klimu u tim hotelima i restoranima, što je, s druge strane, predviđalo i izvan-funkcijsko ponašanje zaposlenih kao i zadovoljstvo kupaca (Salanova et al., 2003).

Rodes i Ajzenberg (Rhoades & Eisenberger, 2002) ističu da zaposleni oblikuju svoje mišljenje o odnosu organizacije prema njima kroz politike, strategije i procedure. Zaposleni će odlučiti da li će se i u kojoj meri uključivati u radne aktivnosti u organizaciji kao odgovor na kvalitet resursa koje dobijaju od organizacije (Saks, 2006).

Radno angažovanje je moguće posmatrati i u kontekstu posrednika u procesu motivacije. Prethodna saznanja o mogućim uzrocima i posledicama upućuju na to da radno angažovanje može imati posredničku ulogu između resursa za posao, sa jedne strane, i pozitivnih stavova o radu i radnog ponašanja s druge strane. Sagledavanje radne angažovanosti sa aspekta motivacionih procesa značajno je jer su faktori individualne motivacije identični sa faktorima radnog angažovanja i tiču se individualnih osobina (kao što su vrednosti, stavovi, potrebe, demografske osobine), karakteristika posla koji pojedinac obavlja (kao što veštine koje zahteva, raznolikost, zanimljivost, autonomija, *feedback* o rezultatima, nagrade), karakteristika organizacije (kao što su saradnici, menadžeri, stil, radni uslovi, organizaciona kultura i klima) i šira društvena okolina.

Od tri individualna faktora koja određuju ponašanje i uspešnost pojedinca (znanja i veštine – sposobnosti – motivacija) motivacija je najpodložnija

delovanju mnoštva različitih faktora unutrašnje i spoljašnje okoline. Iz tog razloga je i odgovorna za varijacije u entuzijazmu, zalaganjima, a često i ishodima. Teorijski okvir koji u velikoj meri pomaže u sagledavanju radnog angažovanja je motivaciona teorija očekivanja. Prema ovoj teoriji, očekivanje se odnosi na individualne procene ili predviđanja da će određeno ponašanje biti praćeno i određenim rezultatom, odnosno, da će to ponašanje voditi ostvarenju, za pojedinca, važnih ciljeva. Teorija očekivanja zasnovana je na pretpostavkama da se ponašanje zaposlenih formira na osnovu individualne kombinacije faktora pojedinaca i okruženja, da pojedinci donose svesne odluke o svom ponašanju u organizaciji, kao i da se odlučuju za jedno od alternativnih ponašanja u zavisnosti od njihovih očekivanja da dato ponašanje vodi ka željenom ishodu. Pojedinaac je prema navedenom shvatanju, najčešće spreman na akciju samo pod uslovom da od nje očekuje rezultate koji će mu pomoći da zadovolji određene potrebe i ciljeve.

U nedavnom istraživanju, Šaufeli i Baker testirali su takav model među četiri uzorka iz različitih vrsta uslužnih organizacija. Njihov model strukturnih jednačina uključivao je i stresore za posao, izgaranje i zdravstvene tegobe. Oni su pronašli neke dokaze za postojanje dva tipa procesa: (1) proces oštećenja zdravlja, ili erozije, u kojem su stresori na poslu i resursi koji nedostaju na poslu povezani s izgaranjem, što je, s druge strane, povezano s pritužbama na zdravlje i negativnim radnim stavovima; (2) motivacijski proces u kojem su raspoloživi resursi za posao povezani s radnim angažovanjem, što je, s druge strane, povezano s pozitivnim stavovima o radu. I druge studije potvrdile su posredničku ulogu radnog angažovanja. U osnovi, rezultate Šaufelija i Bakera ponovili su Hakanen, Šaufeli i Baker (Hakanen et al., 2006) u istraživanju velikog uzorka finskih učitelja. Takođe, rezultati studije koju su sproveli

Salanova, Agut i Peiro (Salanova et al., 2003) potvrđuju model Šaufelija i Bakera: radno angažovanje igra posrednu ulogu između resursa za posao (tehničke opreme, učestvovanja u odlučivanju) i usluge. Salanova i saradnici uočili su da je radna angažovanost posredovala u odnosu između dostupnih resursa (povratne informacije o urađenom poslu, raznolikosti zadataka i kontrole posla) i proaktivnog organizacionog ponašanja. Osim toga, Harter i kolege identifikuju angažovanje kao uključenost i zadovoljstvo pojedinca, kao i entuzijazam za rad (Harter et al., 2002).

Trus i saradnici su identifikovali tri najvažnija faktora angažovanja zaposlenih:

1. Mogućnost da zaposleni vide celinu posla,
2. Mogućnost da se osećaju informisanim o tome što se događa u organizaciji,
3. Uverenje da je menadžer predan poslu i organizaciji (Truss et al., 2006).

Baker i saradnici (Bakker et al., 2004) su pokazali da su angažovani zaposleni dobili više ocene svojih kolega o uspešnosti u poslu, što ukazuje na to da angažovani zaposleni dobro rade. Nadalje, u istraživanjima Šaufelija i saradnika među holandskim zaposlenima iz širokog spektra zanimanja, utvrđeno je da je radno angažovanje pozitivno povezano sa održavanjem uloge, dok radoholizam nije (Schaufeli et al., 2006). Ovi nalazi su prošireni u drugoj studiji Girvelde i Bakera, među 327 sekretara, zaključivši da su sekretari postigli više uspešnosti u ulozi i izvan uloge, a rezultati nedvosmisleno sugerišu da su angažovani sekretari imali veći uticaj na svakodnevno poslovanje (Gierveld & Bakker, 2005).

U traganju za definisanjem angažovanog zaposlenog Kirke je ustanovio da je objašnjenje angažovanog zaposlenog najbliže tumačenju po kojem je to

zaposleni koji ima snažnu emocionalnu vezu s poslodavcem, preporučujući je drugima i koji ulaže vreme i trud kako bi doprineo uspehu organizacije (Quirke, 2006).

Kada govorimo o neangažovanosti, uzroci neangažovanosti su: nemogućnost zaposlenih da utiču na donošenje odluka, nedostupnost rukovodstva, neprivrženost preduzeću, međuljudski odnosi, vrednovanje od strane rukovodstva...

Postoje barem četiri razloga zbog kojih angažovani radnici rade bolje nego neangažovani radnici. Angažovani zaposleni često doživljavaju pozitivne emocije, uključujući sreću, radost i entuzijazam; bolje zdravlje; stvaraju vlastiti posao i lične resurse i prenose svoje angažovanje na druge (Schaufeli & Van Rhenen, 2006), i to je možda razlog zašto su oni više produktivni. Srećni ljudi su osetljiviji na prilike na poslu, više korisni drugima, sigurniji i optimističniji (Cropanzano & Wright, 2001). Prema teoriji širenja i izgradnje pozitivnih emocija (Fredrickson, 2001), određene pozitivne emocije, uključujući radost, interes i zadovoljstvo, imaju sposobnost širenja repertoara razmišljanja i izgradnje svojih ličnih resursa (od fizičkih i intelektualnih resursa do društvenih i psiholoških).

Longitudinalno istraživanje na telekomunikacijskim menadžerima ukazalo je da povećanje zahteva za radnim mestima (preopterećenje, emocionalnih zahteva i ometanja koje je posledica odnosa posao-kuća) i smanjenje resursa za posao (društvena podrška, autonomija, mogućnosti za učenje i povratna sprega) mogu da predvide izgaranje. Rezultati ukazuju na spiralu pozitivnog odnosa tako što početno angažovanje na poslu predviđa povećanje resursa za radna mesta, što dodatno povećava radni angažman (Schaufeli et al., 2009).

Istraživanje u holandskim uslužnim organizacijama pokazalo je da više angažovani zaposleni manje trpe glavobolje, imaju manje kardiovaskularnih problema i bolova u želucu. Širom (Shirom, 2003) je tvrdio da je snaga pozitivno povezana s mentalnim i fizičkim zdravljem. Nedavna istraživanja nisu potvrdila dokaze za povezanost angažovanja i fizioloških pokazatelja, uključujući hormon stresa kortizol (Langelaan et al., 2006).

Angažovanje se može opisati i uslovima u kojima ljudi rade (Macey & Schneider, 2008). Mejsi i Šnajder koristili su vrlo širok opis angažovanja, pre svega kao poželjan uslov koji ima organizacijsku svrhu i podrazumeva uključenost, predanost, strast, entuzijazam, fokusirani napor i energiju. Njihov sveobuhvatni okvir podrazumeva: (1) pozitivne poglede na život i rad, ili angažovanje osobina (npr. savesnost, pozitivan uticaj na osobine, proaktivna osobnost); (2) osećaj energije i apsorpcije (npr. zadovoljstvo, uključenost, osnaživanje); i (3) ponašanje izvan uloge ili angažovanje kroz ponašanje (npr. organizacijsko ponašanje, lična inicijativa, širenje uloge).

Prethodne studije dosledno su pokazivale da su resursi za posao i lični resursi pozitivno povezani s radnim angažovanjem (Christian et al., 2011). Resursi za posao odnose se na one fizičke, društvene ili organizacione aspekte posla koji mogu: (a) smanjiti zahteve za poslom i sa njima povezane fiziološke i psihološke troškove; (b) biti funkcionalni u postizanju radnih ciljeva; ili (c) stimulisati lični rast, učenje i razvoj (Bakker & Demerouti, 2008). Lični resursi su pozitivne samoprocene koje su povezane s elastičnošću i odnose se na osećaj pojedinaca za njihovu sposobnost da uspešno kontrolišu i utiču na svoje okruženje (Hobfoll et al., 2003). Resursi za posao koji predviđaju radno angažovanje mogu se razlikovati od organizacije do organizacije. Važni resursi su šanse za razvoj, povratne informacije o izvršenju posla, autonomiju,

raznolikost veština, transformacijsko liderstvo, pravdu i socijalnu podršku kolega i menadžera. Osim toga, pokazalo se da su lični resursi poput samoefikasnosti, nade, optimizma, organizacijskog samopoštovanja i sposobnosti da se osećaju i regulišu emocije preduslovi radnog angažovanja. Konačno, angažovanje je slabo pozitivno povezano sa zahtevima za radnim mestima koji su stresni, ali i privlače radoznalost, kompetentnost i temeljitost zaposlenih - takozvani izazovi za posao - kao što su odgovornost za posao, radno opterećenje, kognitivni zahtevi i urgentnost posla (Crawford et al., 2010). Stres je jedan od faktora koji doprinose niskom moralu, slaboj motivisanosti, frustracijama, problemima u komunikaciji, prekidu kontakata, niskom nivou međuljudskih odnosa, nepoverenju i lošem odlučivanju u poslu (Katić & Nešić, 2020).

Najznačajnija istraživanja radnog angažovanja predstavljena su na Slici 4.

Slika 4: Pregled istraživanja radnog angažovanja

Autor(i) i godina	Ispitivane dimenzije radnog angažovanja	Varijable	Ishodi u organaizaciji	Metodologija
Kahn (1990)	Personalno angažovanje	Kognitivni, emotivni i fizički aspekt	Psihološka analiza postojećeg ponašanja u organizaciji	Kvalitativna
Maslach et al. (2001)	Radno angažovanje		Organizaciono zadovoljstvo i posvećenost zaposlenih	Konceptualizacija
Rothbard (2001)	Poslovno angažovanje	Pozitivne i negativne emocije	Porodično angažovanje	Istraživanje
Luthans and Peterson (2002)	Angažovanje zaposlenih	Upravljanje samoeфикасношћу	Menadžerska efektivnost	Istraživanje
Harter et al. (2002)	Angažovanje zaposlenih	-	Poslovne performanse	Istraživanje
Schaufeli et al. (2002)	Radno angažovanje	-	Smanjenje stresa i sagorevanja na poslu	Istraživanje
May et al. (2004)	Poslovno i angažovanje zaposlenih	Psihološka spremnost	Obogaćivanje posla i definisanje radnih uloga	Istraživanje
Saks (2006)	Angažovanje zaposlenih I- radno I organizaciono angažovanje		Zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost, stremljenje ka uspehu, organizaciono ponašanje	Istraživanje
Macey and Schneider(2010)	Angažovanje zaposlenih	-	Organizaciona efektivnost	Konceptualizacija
Rich et al. (2010)	Radno angažovanje	-	Radni zadaci i organizaciono ponašanje	Istraživanje
Xu and Thomas (2011)	Angažovanje zaposlenih		Pozitivne organizacione performanse	Istraživanje

Izvor: prema Kuok & Taormina (2017).

7. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanja interne komunikacije u organizacijama su brojna i različita po svom pristupu i dimenzijama koje se mere. Merenje interne komunikacije predstavlja način davanja rezultata preciznim dimenzijama, najčešće poređenjem sa određenim standardima, kvantitativnim, odnosno numeričkim obeležjima. Istraživanja su usmerena ka traganju za odgovorima na pitanja da li su ponašanja i programi aktivnosti koji su bili primenjeni, zaista usmereni ka organizacionim ciljevima i kako se zaposleni ponašaju u organizaciji. Zatim da li su akcije organizacije imale uticaj na njihovu komunikaciju, kao i da li su interne i eksterne komunikacije usmerene na uspostavljanje i održavanje poverenja imali uticaja na poverenje zaposlenih, stejkholdera, korisnika i svih zainteresovanih strana.

7.1. Problem istraživanja

Oslanjajući se na teorijske okvire i postojeća istraživanja određen je predmet istraživanja doktorske disertacije, koji bi obuhvatao sledeće stavke:

- internu komunikaciju u organizacijama,
- poverenje zaposlenih u organizacijama,
- angažovanje zaposlenih u organizacijama,
- povezanost ispitivanih pojava,
- razlike u ispitivanim pojavama u odnosu na analizirane organizacije.

7.2. Cilj istraživanja sa očekivanim rezultatima

Osnovni cilj istraživanja je sagledavanje da li je komunikacija među zaposlenima u proizvodnim i uslužnim organizacijama zasnovana na poverenju, kao i da li ista doprinosi radnoj angažovanosti zaposlenih.

Istraživanje je usmereno na sledeća pitanja:

- kakav je kvalitet interne komunikacije u organizacijama?
- da li različiti nivoi međuljudskih odnosa u svojoj komunikaciji podrazumevaju poverenje?
- da li je postojeći nivo poverenja zasnovan na dobronamernosti, kompetentnosti ili predvidljivosti, kao osnovnim dimenzijama poverenja?
- da li postoje razlike u nivou i kvalitetu poverenja među ispitivanim organizacijama proizvodnog i uslužnog karaktera?
- da li je poverenje povezano sa radnim angažovanjem zaposlenih?

7.3. Hipoteze istraživanja

Hipoteze istraživanja su definisane u skladu sa predmetom i ciljem istraživanja. Postavljene su sledeće opšte i pojedinačne hipoteze:

Opšte hipoteze glase:

OH1 - Interna komunikacija u organizaciji zasnovana je na poverenju.

OH2 - Interna komunikacija u organizaciji zasnovana na poverenju doprinosi radnom angažovanju zaposlenih.

Pojedinačne hipoteze glase:

PH1 - Dimenzije poverenja kao što su dobronamernost, integritet, kompetentnost i predvidljivost, povezane su sa komunikacijom i radnim angažovanjem anketiranih zaposlenih.

PH2 - Postoje razlike u nivou i kvalitetu poverenja i radnog angažovanja među ispitanicima zaposlenim u organizacijama proizvodnog i uslužnog sektora, privatnog i javnog sektora.

PH3 - Opštedemografske karakteristike ispitanika su povezane sa internom komunikacijom, poverenjem i radnim angažovanjem zaposlenih.

7.4. Instrumenti istraživanja

U istraživanju su korišćeni sledeći instrumenti:

- komunikacije u organizaciji (prilagođen sa dimenzijama kvalitet i kvantitet komunikacije),
- poverenja među zaposlenima (sa dimenzijama dobronamernost, integritet, kompetentnost i predvidljivost) (Tzafirir & Dolan, 2004),
- opšteg nivoa poverenja u organizaciji (Huff & Kelley, 2003),
- radne angažovanosti (Schaufeli & Bakker, 2003).

1. Upitnik za ispitivanje Interne komunikacije u organizaciji je nastao kao izmenjen i prilagođen upitnik Daunsa i Hejzena iz 1977. godine, za naše organizacije i sastoji se od 7 tvrdnji u vidu skale stavova Likertovog tipa sa sedam stepeni slaganja. Upitnik autora Daunsa i Hejzena je bilo moguće samo delimično koristiti u svrhu ovog istraživanja, pa su preuzete samo određene

tvrdnje. Tri tvrdnje odnose se na internu komunikaciju sa kolegama na poslu (formalnu i neformalnu), tri tvrdnje su vezane za komunikaciju među zaposlenima koja se odnosi direktno na radne zadatke i jedna tvrdnja je u vezi sa komunikacijom sa pretpostavljenima. Upitnikom se dobijaju rezultati o kvalitetu i kvantitetu interne komunikacije zaposlenih.

2. Upitnik za merenje Poverenja u organizaciji autora Zafrira i Dolana (Tzafrir & Dolan, 2004) sastavljen je od 16 tvrdnji u vidu skale stavova Likertovog tipa sa sedam stepeni slaganja. Dimenzije poverenja koje su merene ovim upitnikom su: Dobronamernost, Integritet, Kompetentnost i Predvidljivost. Upitnik je proveravan u brojnim istraživanjima u kojima je ustanovljen visok nivo Kronbah alfa koeficijenta (Cronbach's Alpha), što govori o visokoj pouzdanosti testa. Istraživanja sa ovim upitnikom su vršena u Kini, Rusiji, Vijetnamu (Wittmann Zhang & Schenker-Wicki, 2012).

3. Opšte poverenje u organizaciji autora Hafa i Kelija (Huff & Kelley, 2003) predstavlja upitnik sastavljen od četiri ajtema u vidu tvrdnji, i odgovorima u vidu skale stavova Likertovog tipa sa sedam stepeni slaganja, u intervalima od „u potpunosti se slažem”, do „uopšte se ne slažem”. Upitnik je proveravan na različitim uzorcima i na velikom broju ispitanika. U svim istraživanjima je pouzdanost upitnika utvrđivana Kronbah alfa koeficijentom, a rezultati pouzdanosti u zemljama u kojima je korišćen pokazali su visoke vrednosti Kronbah alfa koeficijenta, u SAD (0,72), Tajvan (0,80), Malezija (0,72), Koreja (0,70), Japan (0,79), Hong Kong (0,70), Kina (0,73).

4. Upitnik za merenje radne angažovanosti je “The Utrecht Work Engagement” upitnik (UWES)- autora Šaufelija i Bakera (Schaufeli & Bakker, 2003), koji se sastoji od 17 tvrdnji u vidu skale stavova Likertovog tipa sa sedam stepeni slaganja. Radno angažovanje se meri kroz tri dimenzije: Energija, Predanost i

Apsorbicija. Validnost skale angažovanja (Schaufeli & Bakker, 2003) UWES, je bio potvrđena u nekoliko zemalja, uključujući Kinu (Yi-Wen & Yi-Qun, 2005), Finsku (Hakanen, 2002), Grčku (Xanthopoulou et al., 2013), Južnu Afriku (Storm & Rothmann, 2003), Španiju (Schaufeli et al., 2002) i Holandiju (Schaufeli & Bakker, 2003; Schaufeli et al., 2002). Za ove studije primenjena je konfirmatorna faktorska analiza, kojom je potvrđeno da je prikladnost pretpostavljene trofaktorske strukture prema podacima bila superiornija od drugih alternativnih faktorskih struktura, a visok nivo Kronbah alfa koeficijenta je govorila o pouzdanosti upitnika.

7.5. Faktorska analiza upitnika

1. Upitnik za merenje Interne komunikacije

Faktorska validnost ovog instrumenta proverena je metodom glavnih komponenti. Prva glavna komponenta obuhvata 47% ukupne varijanse ($\lambda=3.301$)-(Tabela 2).

Tabela 1: Komponentaska opterećenja

	Komponentska opterećenja
5. Probleme u poslu rešavamo zajedno u najbržem mogućem roku.	.810
7. Komunikacija na poslu je otvorena i motivišuća.	.752
1. Sa saradnicima na poslu komuniciram veoma često o radnim zadacima.	.748
2. Sa saradnicima na poslu imam česte poslovne sastanke i pisanu komunikaciju.	.745
4. Radni zadaci su mi predloženi unapred na jasan i precizan način od strane pretpostavljenog.	.717
3. Sa saradnicima na poslu često komuniciram i neformalnim komunikacijama i spontananim razgovorima.	.665
6. Komunikacija među zaposlenima je isključivo vezana za komunikaciju sa pretpostavljenim.	

Tabela 2: Karakteristični koreni i obuhvat varijanse

Total Variance Explained

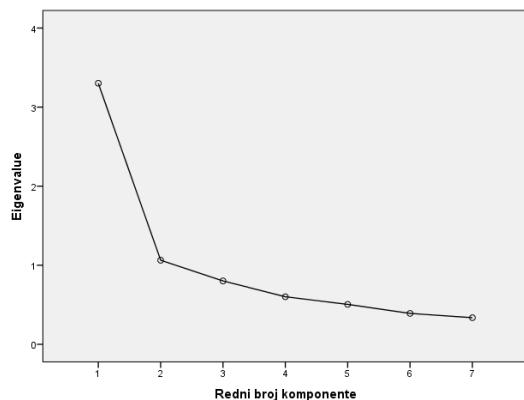
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.301	47.161	47.161	3.301	47.161	47.161
2	1.063	15.190	62.351			
3	.801	11.449	73.800			
4	.601	8.592	82.392			
5	.505	7.212	89.604			
6	.391	5.587	95.191			
7	.337	4.809	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tvrđnja „Komunikacija među zaposlenima je isključivo vezana za komunikaciju sa pretpostavljenim“ nema značajno opterećenje, ali je ne možemo isključiti, jer je značajan pokazatelj interne komunikacije, ali su rezultati koje ova

tvrdnja pokazuje niži nego ostali rezultati u upitniku. Pouzdanost instrumenta Interna komunikacija je takođe utvrđena (Slika 5).

Slika 5: Pouzdanost instrumenta Komunikacija



Pouzdanost upitnika određena Krombahovom alform je .754 što se smatra prihvatljivom pouzdanošću.

2. Upitnik za merenje Opšteg poverenja u organizaciji autora Hafa i Kelija (Huff and Kelley, 2003)

Faktorska validnost ovog instrumenta proverena je metodom glavnih komponenti. Prva glavna komponenta obuhvata 74% ukupne varijanse ($\lambda=2.97$).

Tabela 3: Komponentaska opterećenja

	Komponentska opterećenja
2. U organizaciji u kojoj radim postoji visok nivo poverenja u menadžere.	.899
1. U organizaciji u kojoj radim postoji veoma visok nivo poverenja u svim strukturama.	.875
3. Ukoliko neko iz organizacije obeća da će nešto biti urađeno, ostali članovi organizacije veoma čvrsto veruju da će to obećanje biti ispunjeno.	.839
4. Menadžeri kompanije u kojoj radim čvrsto veruju da će njihovi zaposleni donositi dobre odluke za posao.	.832

S obzirom da prva komponenta obuhvata 7 puta više varijanse od druge, ovaj instrument meri jednu dimenziju - Opšte poverenje.

Tabela 4: Karakteristični koreni i obuhvat varijanse

Faktor	Inicijalni karakteristični koreni		
	λ	% obuhvata varijanse	Kumulativni procenat %
1	2.970	74.238	74.238
2	.426	10.651	84.889
3	.380	9.503	94.392

Validnost instrumenta je zadovoljavajuća, jer Kronbahov alfa iznosi .884, što pokazuje da upitnik zaista meri imenovanu dimenziju.

Tabela 5: Koeficijent pouzdanosti upitnika

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.884	4

3. Upitnik za merenje Dimenzija poverenja: Dobronamernost, Integritet, Kompetentnost i Predvidljivost, autora Tzafrira i Dolana (Tzafrir and Dolan, 2004)

1. Potrebe radnika su veoma važne menadžerima i potrebe menadžera su veoma važne radnicima (Dobronamernost).
2. Ukoliko mi zatreba, mogu da očekujem pomoć u poslu od svojih kolega (Dobronamernost).
3. Zaposleni u organizaciji ne bi učinili svesno bilo šta loše za nju (Dobronamernost).
4. Zaposleni u organizaciji otvoreno i iskreno razgovaraju među sobom (Integritet).
5. Ljudi u organizaciji napreduju gazeći jedni preko drugih (Integritet).
6. Zaposleni u organizaciji ispune obećanja koja daju (Integritet).
7. Zaposleni u organizaciji vode računa o drugim zaposlenima i onome što je njima bitno (Integritet).
8. Zaposleni dobro poznaju svoj posao (Kompetentnost).
9. Zaposleni u organizaciji su uspešni u zadacima koje obavljaju (Kompetentnost).

10. Ukoliko nastane greška, zaposleni u organizaciji su spremni da pređu preko toga (Dobronamernost/Integritet).
11. Akcije i ponašanja zaposlenih nisu konzistentni (Predvidljivost).
12. Ono što zaposleni pričaju ne poklapa se sa onim što i rade (Integritet/Predvidljivost).
13. Najbolje je ne deliti informacije sa kolegama (Dobronamernost/Integritet).
14. Odnos menadžera i zaposlenih u organizaciji pun je topline i razumevanja (Dobronamernost).
15. Zaposleni u organizaciji bi se žrtvovali za tim (Dobronamernost).
16. O bitnim stvarima u organizaciji razgovara se iskreno i otvoreno na svim nivoima (Integritet/Predvidljivost).

U ovom istraživanju je metodom glavnih komponenti utvrđeno da je instrument visoko određen opštim faktorom koji je objasnio 44% ukupne varijanse. Pored toga, on se može tretirati kao trodimenzionalan prema Gutman-Kajzerovom kriterijumu, jer su prva tri faktora imala karakteristični koren veći od 1.

Ključ za analizu rezultata preuzet od autora upitnika se u našem istraživanju pokazao nedovoljno precizan za objašnjenje. Naime, dobijeni rezultati putem analize varijanse su pokazali da jedna stavka u istraživanju pripada dvema dimenzijama, te predviđena faktorska struktura ne odgovara predviđenoj datoj u autorovom istraživanju. Razlozi za ovakav rezultat se moraju potražiti pre svega u kulturološkim razlikama između zemlje u kojoj je upitnik standardizovan (Izrael) i naše zemlje u kojoj se sagledavanje poverenja drugačije postavlja. Mogući drugi razlog se nalazi u jezičkim barijerama u

smislu fonda reči kojima se pojedini fenomeni objašnjavaju u dva različita jezička područja.

Tabela 6: Karakteristični koreni i obuhvat varijanse

Inicijalni karakteristični koreni			
Faktor	Λ	% obuhvata varijanse	Kumulativni procenat %
1	6.997	43.733	43.733
2	1.363	8.521	52.253
3	1.162	7.264	59.517

Primenom metoda glavnih komponenti uz kosouglu Promaks rotaciju dobijaju se tri faktora koja se redom mogu nazvati:

1. Dobronamernost-Integritet,
2. Kompetentnost
3. Nepredvidivost.

Korelacije među ovim faktorima su srednje jačine.

Tabela 7: Karakteristični koreni i obuhvat varijanse nakon rotacije

Factor	Ekstrahovana suma kvadriranih opterećenja			Rotirana suma kvadratnih opterećenja
	Λ	% obuhvata varijanse	kumulativni procenat %	
1	6.997	43.733	43.733	6.170
2	1.363	8.521	52.253	5.394
3	1.162	7.264	59.517	3.655

Tabela 8: Matrica sklopa

	komponenta		
	Dobronamernost- Integritet	Kompetentnost	Nepredvidivost
14. Odnos menadžera i zaposlenih u organizaciji pun je topline i razumevanja.	.919		
1. Potrebe radnika su veoma važne menadžerima i potrebe menadžera su veoma važne radnicima.	.880		
16. O bitnim stvarima u organizaciji razgovara se iskreno i otvoreno na svim nivoima.	.795		
7. Zaposleni u organizaciji vode računa o drugim zaposlenima i onome što je njima bitno.	.692		
6. Zaposleni u organizaciji ispune obećanja koja daju.	.592		
4. Zaposleni u organizaciji otvoreno i iskreno razgovaraju među sobom.	.577		
15. Zaposleni u organizaciji bi se žrtvovali za tim.	.561		
9. Zaposleni u organizaciji su uspešni u zadacima koje obavljaju.		.942	
8. Zaposleni dobro poznaju svoj posao.		.935	
2. Ukoliko mi zatreba, mogu da očekujem pomoć u poslu od svojih kolega.		.657	
3. Zaposleni u organizaciji ne bi učinili svesno bilo šta loše za nju.		.639	
10. Ukoliko nastane greška, zaposleni u organizaciji su spremni da pređu preko toga.		.487	.361
11. Akcije i ponašanja zaposlenih nisu konzistentni.			.903
12. Ono što zaposleni pričaju ne poklapa se sa onim što i rade.			.740
5. Ljudi u organizaciji napreduju gazeći jedni preko drugih.	-.439		.485
13. Najbolje je ne deliti informacije sa kolegama.			.450
Dobronamernost-Integritet			
Kompetentnost	.635		
Nepredvidivost	-.485	-.418	

Tabela 9: Koeficijent pouzdanosti upitnika

	Cronbachova alfa	Broj stavki	ključ
Dobronamernost-Integritet	.894	7	1 4 6 7 14 15 16
Kompetentnost	.790	5	2 3 8 9 10
Nepredvidivost	.705	4	5 11 12 13

Pouzdanost ovako kreiranih skala merena Cronbah alfa koeficijentom je veoma dobra: .894; .790 i .705.

4. Upitnik za merenje Radne angažovanosti: The Utrecht Work Engagement (UWES) autora Šaufelija i Bejkera (Schaufeli & Bakker, 2003)

U istraživanju je metodom glavnih komponenti utvrđeno da je instrument visoko određen opštim faktorom koji je objasnio 54% ukupne varijanse. Pored toga, on se može tretirati kao dvodimenzionalan prema Gutman-Kajzerovom kriterijumu jer su prva tri faktora imala karakteristični koren veći od 1.

Tabela 10: Karakteristični koreni i obuhvat varijanse

Inicijalni karakteristični koreni			
Faktor	λ	% obuhvata varijanse	Kumulativni procenat %
1	9.144	53.787	53.787
2	1.330	7.824	61.612
3	.926	5.447	67.058

U situaciji u kojoj se ceo instrument redukuje na tu jednu dimenziju dobija se navedena matrica komponentskog opterećenja. Još jedna potvrda

jednodimenzionalnosti skale je što su sve stavke imale značajna opterećenja. Ova skala u potpunosti meri Radnu angažovanost. Problematična bi bila samo stavka *Ne dotiču me previše stvari i priče vezane za posao*. Pouzdanost skale posmatrane jednodimenzionalno je visoka (Cronbachov alfa iznosi .948).

Tabela 11: Komponentnska opterećenja

	Komponentska opterećenja
5. Pun/a sam entuzijazma kada je u pitanju ono što radim.	.883
7. Moj posao me inspiriše.	.867
13. Smatram da je moj posao izazovan i zanimljiv.	.842
4. Kada sam na radnom mestu, osećam se dobro i snažno.	.841
2. Smatram da je posao koji radim smislen, značajan i svrsishodan.	.836
10. Ponosan/ponosna sam na posao koji obavljam.	.821
3. Vreme leti kada sam na poslu.	.819
1. Na poslu se uvek osećam prepun energije i elana za rad.	.782
9. Kada radim intenzivno i koncentrisano, osećam se dobro i zadovoljno.	.767
8. Kada se ujutru probudim radujem se odlasku na posao.	.751
14. Lako se zanesem u posao kada radim.	.703
11. Kada radim potpuno sam uronjen/a u svoj posao.	.690
6. Kada radim zaboravim na svet oko sebe.	.643
12. Mogu da radim u kontinuitetu dugačak vremenski period.	.612
16. Teško mi je da se odvojim od posla kad počnem nešto da radim.	.555
17. Čak i kada stvari ne idu lako, uvek istrajem u poslu i radim stvari do kraja.	.535
15. Ne dotiču me previše stvari i priče vezane za posao.	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Pošto je u izvornoj verziji upitnik višedimenzionalan, onda se primenom glavnih osa (faktorska u užem smislu je dala bolji rezultat) uz kosouglu Promaks rotaciju dobijaju tri faktora koja se redom mogu nazvati:

1. Energija,
2. Apsorpcija,
3. Posvećenost.

Korelacije među ovim faktorima su visoke što je još jedan dokaz jednodimenzionalnosti, ali s druge strane matrica sklopa je interpretabilna pa se može i tako posmatrati.

Tabela 12: Karakteristični koreni i obuhvat varijanse nakon rotacije

Factor	Ekstrahovana suma kvadriranih opterećenja			Rotirana suma kvadratnih opterećenja
	Λ	% obuhvata varijanse	kumulativni procenat %	
1	8.805	51.795	51.795	7.367
2	.857	5.039	56.834	6.800
3	.360	2.119	58.953	7.622

7.6. Uzorak ispitanika

Uzorak ispitanika je činilo 826 upitnika, iz 16 organizacija koje prema vrsti delatnosti preduzeća pripadaju proizvodnim i uslužnim preduzećima, a prema pravnom obliku preduzeća javnom i privatnom vlasništvu. Četiri preduzeća su proizvodno-privatna, četiri pripadaju IT sektoru usluga privatnog vlasništva, četiri su privatno-uslužna i četiri pripadaju državnim javnim preduzećima.

Tabela 13: Uzorak organizacija

Organizacija	Broj ispitanika	Tip delatnosti
Proizvodnja podova i sportskih terena	52	Privatno- proizvodno
Proizvodnja aparata za domaćinstvo, alata i uređaja	46	Privatno- proizvodno
Proizvodna kotrljajućih ležajeva i kardana	40	Privatno- proizvodno
Proizvodnja u pomoćnoj automobilskoj industriji	54	Privatno- proizvodno
IT	44	Privatno it
IT	31	Privatno it
IT	37	Privatno it
IT	52	Privatno it
Muzički festival	28	Privatno-uslužno
e-trgovina	51	Privatno-uslužno
e-trgovina	30	Privatno-uslužno
Mobilna mreža, operater	48	Privatno-uslužno
JP Elektroprivreda	50	Državno-javno
Javni medijski servis	55	Državno-javno
Javno preduzeće za transport, skladištenje i trgovinu gasom	40	Državno-javno
Javno komunalno preduzeće	42	Državno-javno
Javno komunalno preduzeće	50	Državno-javno
Javno komunalno preduzeće	54	Državno-javno
Ukupno	826	100,0

Struktura uzorka ispitanika je sledeća: od 826 ispitanika, 430 je muškog pola, a 396 ženskog pola.

Tabela 14: Struktura uzorka ispitanika

		Procenat	
		učestalost	%
Pol	Muški	430	52.1%
	Ženski	396	47.9%
Starosna kategorija	25 i manje	83	10.0%
	26-35	379	45.9%
	36-45	217	26.3%
	46-60	126	15.3%
	60 i više	21	2.5%
Školska sprema	Osnovna stručna sprema	4	0.5%
	Srednja stručna sprema	223	27.0%
	Viša stručna sprema	107	13.0%
	Visoka stručna sprema	492	59.6%
dužina radnog staža u sadašnjem preduzeću	5 godina i manje	449	54.4%
	6-10	189	22.9%
	11-20	120	14.5%
	21-30	40	4.8%
	31 godina i više	28	3.4%
Vrsta delatnosti preduzeća	Proizvodno	327	39.6%
	Uslužno	499	60.4%
Pravni oblik preduzeća	Javno	250	30.3%
	Privatno	576	69.7%

Demografska struktura ispitanika je izuzetno mlada, sa malo godina staža u ispitivanoj organizaciji i sa višim nivoom obrazovanja.

Tabela 15: Frekvencije ispitanika u odnosu na pol

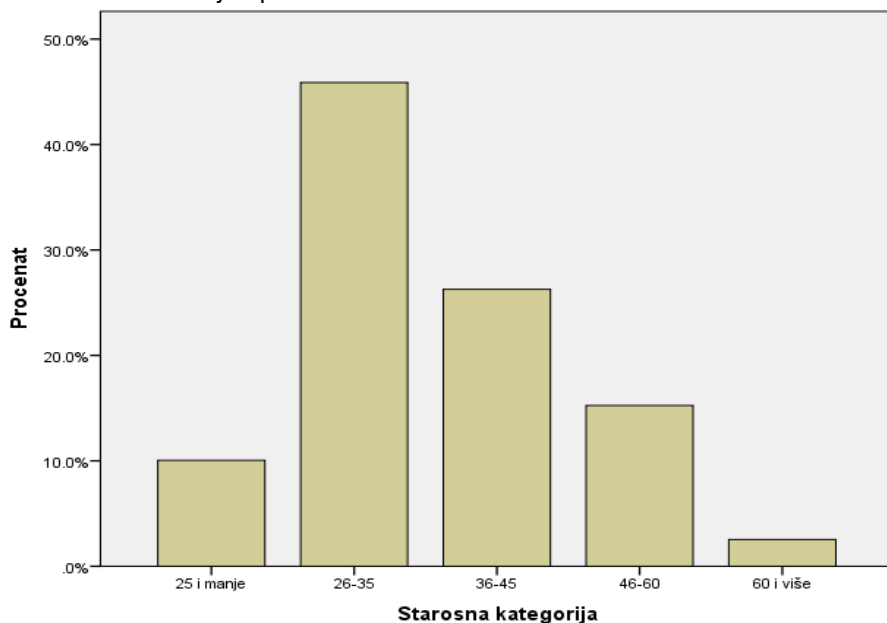
Pol	Frekvencija	Procent	Kumulativni Procent
muški	430	52,1	52,1
ženski	396	47,9	100,0
Ukupno	826	100,0	

Od 826 ispitanika, 430 je bilo muškog pola (52.1%), a 396 (47.9%) ženskog pola.

Tabela 16: Frekvencije ispitanika u odnosu na uzrast

Starosna struktura po kategorijama	Frekvencija	Procent	Kumulativni procent
do 25 godina	83	10	10,0
od 26 do 35 godina	379	45,9	55,9
od 36 do 45 godina	217	26,3	82,2
Od 46 do 60 gdina	126	15,3	97,5
Preko 60	21	2,5	100,0

Grafikon 1: Frekvencije ispitanika u odnosu na uzrast

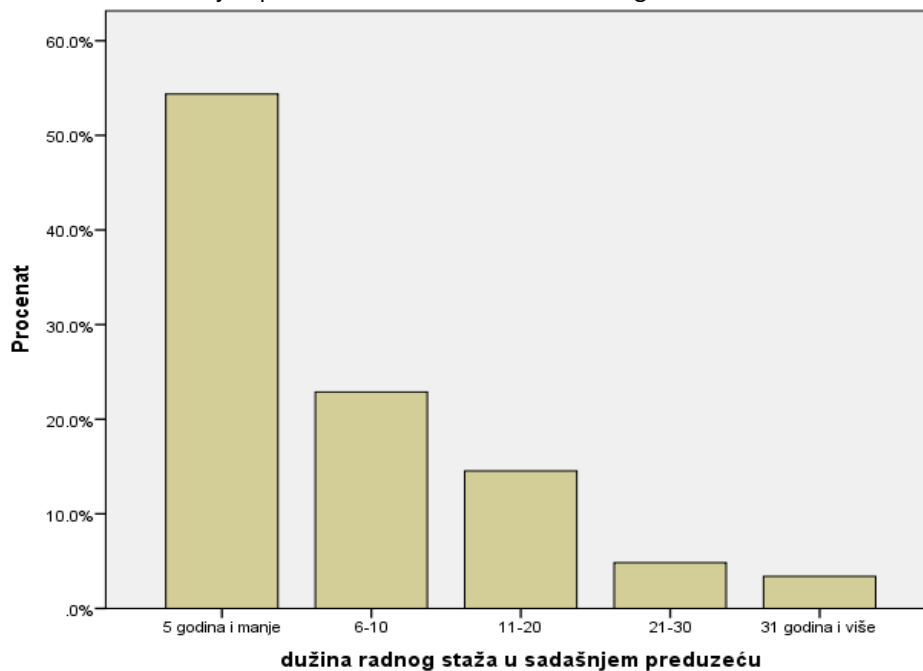


Starost ispitanika je: sa 25 godina i manje je svega 83 ispitanika (10%), od 26 do 35 godina starosti je 379 ispitanika (45,9%), od 36 do 45 godina starosti je 217 (26,3%) ispitanika, od 46 do 60 godina starosti je 126 (15,3%) ispitanika, a preko 60 godina starosti je 21 (2,5%) ispitanika. Dominantna kategorija ispitanika su mladi ispitanici u uzrastu od 26 do 35 godina starosti.

Tabela 17: Frekvencije ispitanika u odnosu na godine radnog staža

Godine staža po kategorijama	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
do 5 godina	449	54,4	54,4
od 6 do 10	189	22,9	77,3
od 11 do 20	120	14,5	91,8
Od 21 do 30	40	4,8	96,6
Od 31 i više	28	3,4	100,0
Ukupno	826	100,0	

Grafikon 2: Frekvencije ispitanika u odnosu na dužinu radnog staža

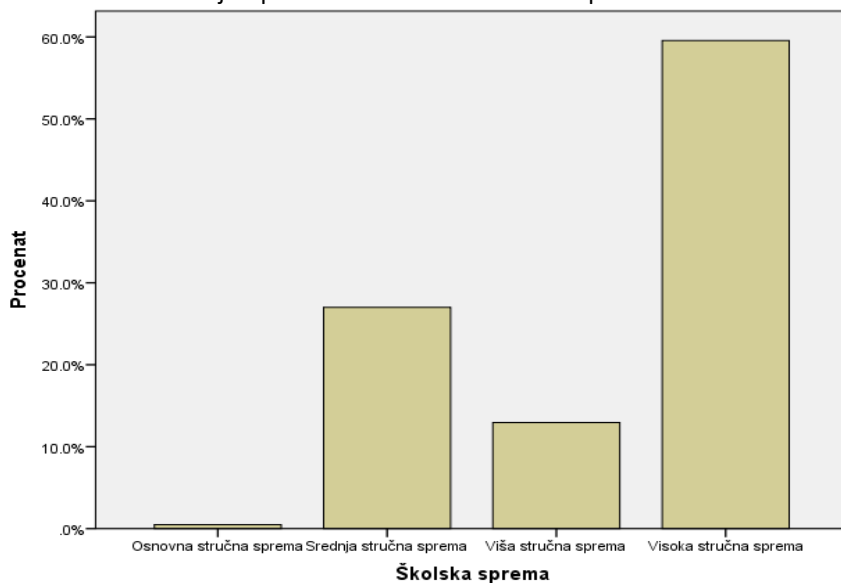


Dužina radnog staža u sadašnjem preduzeću je sledeća: sa pet godina i manje u sadašnjem preduzeću je 449 (54,4%) ispitanika, od šest do deset godina u svom sadašnjem preduzeću je 189 (22,9%) ispitanika, od jedanaest do dvadeset godina je 120 (14,5%) ispitanika, od dvadeset jednu godinu staža do trideset godina staža u sadašnjem preduzeću je svega 40 (4,8%) ispitanika i preko 31. godinu je samo 28 (3,4%) ispitanika. Najveći broj anketiranih ispitanika je samo do pet godina u sadašnjem preduzeću, njih 54,4%.

Tabela 18: Frekvencije ispitanika u odnosu na visinu školske spreme

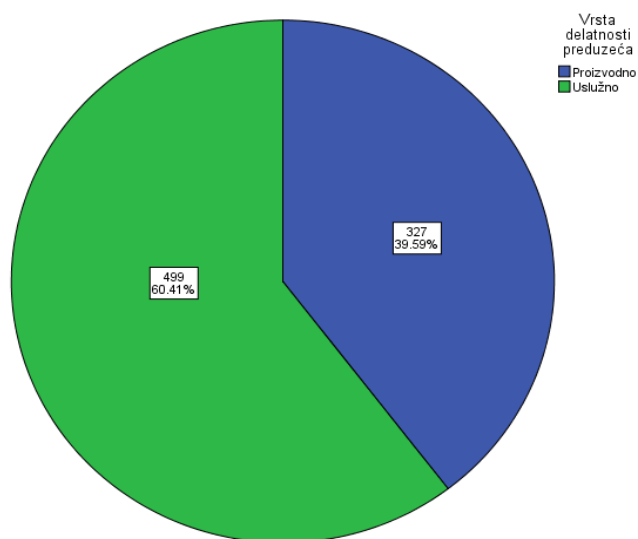
Stručna sprema	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Osnovna škola	4	0,5	0,5
Srednja stručna sprema	223	27,0	27,5
Viša stručna sprema	107	13,0	40,5
Visoka stručna sprema	492	59,6	100,0
Ukupno	826	100,0	

Grafikon 3: Frekvencije ispitanika u odnosu na školsku spremu

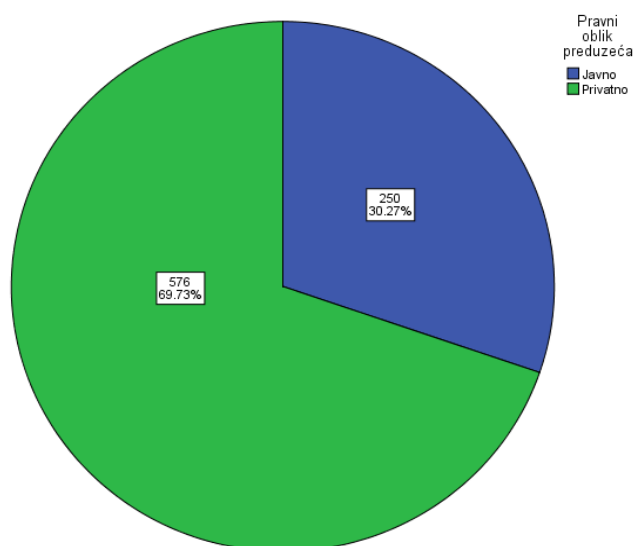


Visina školske spreme je sledeća: sa osnovnom školom je samo 4 (0,5%) ispitanika, sa srednjom stručnom spremom je 223 (27%) ispitanika, sa višom stručnom spremom je 107 (13%) ispitanika, sa visokom stručnom spremom je 492 (59,6%) ispitanika.

Grafikon 4: Frekvencije ispitanika u odnosu na vrstu delatnosti preduzeća



Grafikon 5: Frekvencije ispitanika u odnosu na pravni oblik preduzeća



U proizvodnim organizacijama je 327 (39,6%) ispitanika, u uslužnim 499 (60,4%), u javnim preduzećima je 250 (30,3%) zaposlenih ispitanika a u privatnim 576 (69,7%) ispitanika.

8. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

8.1. Deskriptivna statistička analiza

Deskriptivna statistička analiza pruža mogućnost sagledavanja odgovora ispitanika kroz sledeće parametre: aritmetičku sredinu, standardnu devijaciju, raspon vrednosti promenljivih, frekvencije kategorijalnih promenljivih, odgovarajući na osnovno pitanje postavljeno u istraživanju, a u vezi sa odgovorom koji su ispitanici izabrali da reprezentuje njihove stavove i stepene izraženosti njihovih izabranih stavova.

Tabela 19: Deskriptivni pokazatelji za korišćene varijable

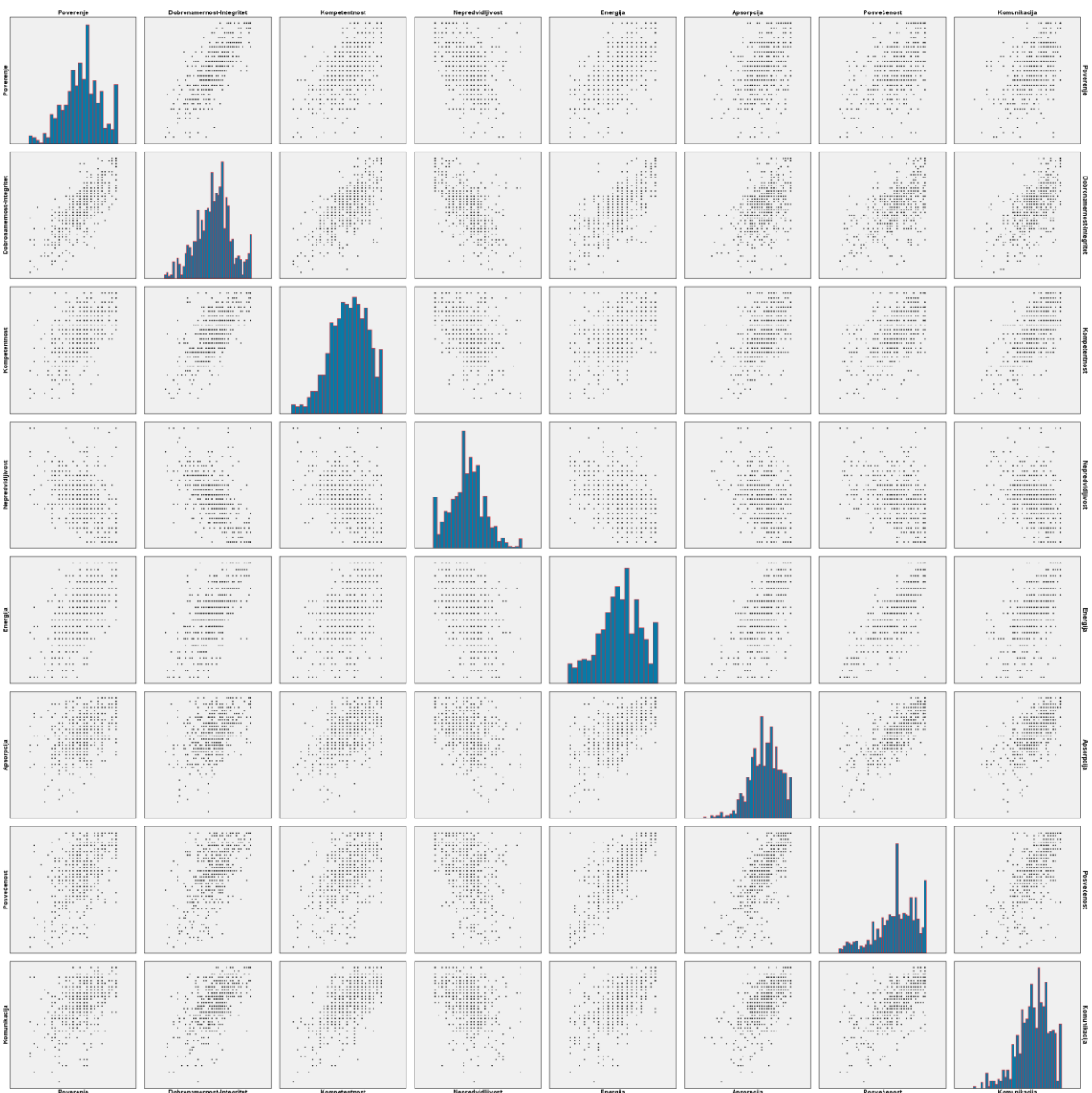
	M	SD	Me	IQR	Min	Max	Mere normalnosti		df=826	
							Z _{Sk}	Z _K	K-S	p
Poverenje	4.624	1.282	4.750	1.750	1.000	7.000	-2.565	-0.635	.066	.000
Dobronamernost-Integritet	4.409	1.214	4.429	1.571	1.000	7.000	-1.565	-0.188	.057	.000
Kompetentnost	5.297	.987	5.400	1.400	2.400	7.000	-4.718	-1.188	.070	.000
Nepredvidljivost	3.274	1.200	3.250	1.500	1.000	7.000	2.976	1.412	.074	.000
Energija	4.469	1.453	4.667	2.000	1.000	7.000	-3.718	-2.082	.071	.000
Apsorpcija	5.190	1.044	5.333	1.500	1.000	7.000	-6.694	2.947	.063	.000
Posvećenost	4.971	1.416	5.000	1.833	1.000	7.000	-8.247	0.194	.102	.000
Komunikacija	5.146	1.112	5.167	1.500	1.000	7.000	-8.000	3.035	.082	.000

Legenda

a. Lillieforsova korekcija značajnosti

Me- medijana, IQR- interkvartilni raspon, Sk- skjunes, K- kurtosis, K-S – Kolmogorov Smirnov statistic, df= broj stepeni slobode

Stepen izraženosti merenih varijabli prikazan u Tabeli 19. pokazuje da se prosečne vrednosti ispitivanih varijabli razlikuju. Najveća izraženost je iskazana kroz dimenziju poverenja Kompetentnost (M=5.297), zatim na dimenziji radnog angažovanja Apsorbicija (M=5.190), a potom i na varijabli Interna komunikacija (M=5.146). Najniža srednja vrednost iskazana je na dimenziji poverenja Nepredvidljivost (M=3.274).



Slika 6: Kombinovani grafikon histograma i skater dijagrama za prikaz distribucija skorova na skalama

Distribucija skorova ispitanika na svim subskalama je negativno asimetrična, skjunes ima negativne vrednosti u rasponu od -1.565 do -8. Jedino na dimenziji nepredvidljivost skjunes iznosi 2,976 te samo za ovu subskaluu možemo reći da je pozitivno asimetrična.

Na osnovu dobijenih rezultata možemo zaključiti da su ispitanici pretežno davali više ocene na stavkama svih subskala, izuzev skale nepredvidivosti gde su davali nešto niže ocene.

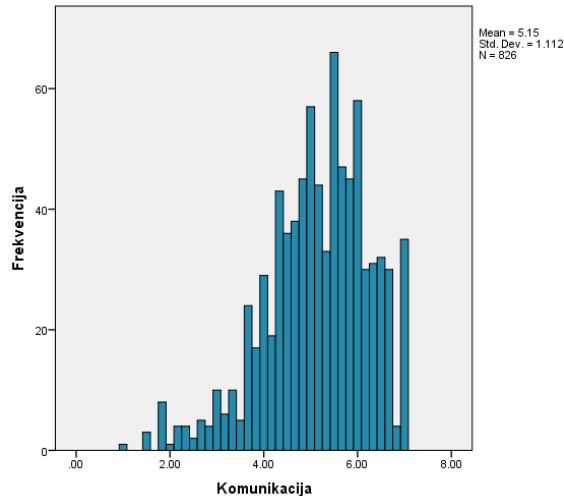
Rezultati Kolmogorov-Smirnov testa čija statistička značajnost za sve skale iznosi $p < 0,05$, potvrđuju da je potrebno odbaciti pretpostavku o postojanju normalnosti distribucije odgovora ispitanika na svim subskalama.

Ocena kvaliteta interne komunikacije u organizacijama je pokazala veoma visoko vrednovanje interne komunikacije od strane anketiranih ispitanika.

Na osnovu deskriptivnih pokazatelja, naročito podatka da se radi o izrazito negativno asimetričnoj distribuciji može se zaključiti da su ispitanici uglavnom pozitivno ocenjivali kvalitet interne komunikacije u organizacijama (Tabela 20).

Tabela 20: Deskriptivni pokazatelji za Internu komunikaciju

	M	SD	Median	IQR	Min	Max	Mere normalnosti		Df=826	
							Z _{Sk}	Z _K	K-S	P
Komunikacija	5.146	1.112	5.167	1.500	1.000	7.000	-8.000	3.035	.082	.000



Slika 7: Histogram za upitnik Komunikacija

Pokazatelji komunikacije u organizaciji ukazuju na veoma dobru komunikaciju među zaposlenima, prema njihovoj subjektivnoj proceni. Kao što se vidi na Slici 7. histogram je pomeren u desno, srednja vrednost odgovora je 5.146, što se smatra veoma visokim. Najbolje se procenjuje odnos sa saradnicima na poslu, što pokazuju veoma visoki stepeni slaganja sa tvrdnjama „Sa saradnicima na poslu često komuniciram i neformalnim komunikacijama i spontanim razgovorima“ kao i „Probleme u poslu rešavamo zajedno u najbržem mogućem roku“. U Tabeli 24. se kroz deskriptivnu distribuciju odgovora uočavaju i najniže vrednovan rezultat koji se odnosi na tvrdnju „Komunikacija među zaposlenima je isključivo vezana za komunikaciju sa pretpostavljenim“, što može da ukaže samo da je komunikacija poslu učestala sa svim zaposlenima, a ne samo sa menadžerima. Tvrdnja koja skreće pažnju svojim skromnim odgovorom je „Komunikacija na poslu je otvorena i motivišuća“, što bi moglo da predstavlja problem u odnosu na radne rezultate. Ako je komunikacija dobra i učestala, zašto istovremeno nije i dovoljno otvorena i motivišuća za zaposlene?

Tabela 21: Distribucija odgovora na stavke iz skale Interna komunikacija

	1		2		3		4		5		6		7	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Sa saradnicima na poslu komuniciram veoma često o radnim zadacima.	13	1.6%	5	0.6%	30	3.6%	74	9.0%	25	30.8	23	28.2	21	26.3
									4	%	3	%	7	%
2. Sa saradnicima na poslu imam česte poslovne sastanke i pisanu komunikaciju.	40	4.8%	20	2.4%	86	10.4	92	11.1	22	26.9	21	26.0	15	18.3
						%		%	2	%	5	%	1	%
3. Sa saradnicima na poslu često komuniciram i neformalnim komunikacijama i spontanim razgovorima.	17	2.1%	19	2.3%	33	4.0%	74	9.0%	22	26.8	21	25.8	24	30.1
									1	%	3	%	9	%
4. Radni zadaci su mi predočeni unapred na jasan i precizan način od strane pretpostavljenog	48	5.8%	36	4.4%	87	10.5	11	14.0	24	29.5	14	17.6	15	18.2
						%	6	%	4	%	5	%	0	%
5. Probleme u poslu rešavamo zajedno u najbržem mogućem roku.	37	4.5%	20	2.4%	45	5.4%	10	12.6	24	29.2	18	22.9	19	23.0
							4	%	1	%	9	%	0	%
6. Komunikacija među zaposlenima je isključivo vezana za komunikaciju sa pretpostavljenim	18	21.8	12	15.1	19	23.1	17	20.6	92	11.1	50	6.1%	18	2.2%
	0	%	5	%	1	%	0	%		%				
7. Komunikacija na poslu je otvorena i motivišuća.	46	5.6%	26	3.1%	91	11.0	17	20.7	22	26.9	16	20.1	10	12.6
						%	1	%	2	%	6	%	4	%

8.2. Povezanost interne komunikacije i poverenja

Jednostavnom regresionom analizom utvrđeno je da skor na upitniku za merenje Poverenja uspešno predviđa skor na odgovorima o Internoj komunikaciji među zaposlenima ($F(1,824)= 339.393$, $p < .001$). Pomoću poverenja se može predvideti interna komunikacija u organizacijama.

Pretpostavke vezane za linearnu povezanost, nesistematsku raspršenost reziduala, odsustvo autlajera su bile zadovoljene.

Tabela 22: Regresioni koeficijenti sa prikazom njihove značajnosti

Model	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti		
	B	SE(b)	B	t	p
1 (Constant)	2.981	.122		24.431	.000
Poverenje	.468	.025	.540	18.423	.000

a. Kriterijum: Komunikacija

Prediktor Poverenje ($\beta = .54$, $p < .01$) je objasnio 29% varijanse kriterijske varijable interna komunikacija.

Formula pravca regresije glasi: Interna komunikacija = $2.981 + .468 * \text{Poverenje}$!
 Zaključak ove analize je da je veći stepen Poverenja praćen sa većim skorom na varijabli Interna komunikacija, i da se **pomoću poverenja se može predvideti interna komunikacija u organizacijama.**

Višestrukom regresionom analizom utvrđeno je da dimenzije na upitniku za merenje Poverenja uspešno predviđaju skor na odgovorima o Internoj komunikaciji među zaposlenima (korigovano $R^2 = .467$, $F(1,822) = 241.527$, $p < .001$). Dimenzije poverenja zajedno objašnjavaju 47% Interne komunikacije

u organizacijama. Pretpostavke vezane za linearnu povezanost, nesistematsku raspršenost reziduala, odsustvo autlajera su bile zadovoljene.

Tabela 22a: Regresioni koeficijenti sa prikazom njihove značajnosti (prema dimenzijama poverenja)

Model		Nestandardizovani		Standardizovani		
		B	SE(b)	B	t	p
1	(Constant)	1.271	.239		5.320	.000
	Dobronamer nost- Integritet	.307	.035	.335	8.799	.000
	Kompetentn ost	.472	.039	.419	12.228	.000
	Nepredvidlji vost	.007	.029	.008	.243	.808

a. Kriterijum: Komunikacija

Značajan doprinos objašnjenju kriterijske varijable Interna komunikacija imali su prediktori Kompetentnost ($\beta = .42$, $p < .01$) i Dobronamernost-Integritet ($\beta = .33$, $p < .01$).

Formula pravca regresije: Interna komunikacija = $1.271 + .307 * \text{Dobronamernost-Integritet} + .472 * \text{Kompetentnost} + 0.008 * \text{Nepredvidivost}$.

Zaključak ove analize je da je veći stepen Kompetentnosti i Dobronamernost-Integritet i praćen sa većim skorom na varijabli Interna komunikacija, i da se **pomoću dimenzija poverenja može predvideti interna komunikacija u organizacijama.**

Opšta hipoteza 1: Interna komunikacija u organizaciji zasnovana je na poverenju- je potvrđena.

8.3. Povezanost interne komunikacije i radnog angažovanja

Jednostavnom regresionom analizom utvrđeno je da skor na upitniku Interna komunikacija među zaposlenima uspešno predviđa skor na pitanju Radne angažovanosti zaposlenih ($F(1,824)= 792.698, p< .001$).

Pretpostavke (linearna povezanost, nesistematska raspršenost reziduala, odsustvo autlajera) su bile zadovoljene.

Prediktor Interna komunikacija među zaposlenima ($\beta= .70, p<.01$) je objasnio 49% varijanse kriterijske varijable Radna angažovanost.

Formula pravca regresije glasi: Radna angažovanost = $1.163+.729*$ Interna komunikacija, što znači da je veći stepen Interne komunikacije među zaposlenima je praćen sa većim stepenom Radne angažovanosti.

Tabela 23: Regresioni koeficijenti sa prikazom njihove značajnosti

Model	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti		t	p
	B	SE(b)	B			
1 (Constant)	1.163	.136			8.531	.000
Komunikacija	.729	.026	.700		28.155	.000

a. Kriterijum: Radna angažovanost

Tabela 24: Pirsonove korelacije za povezanost dimenzija Poverenja i dimenzija Radne angažovanosti

		Radna angažovanost	Energija	Apsorpcija	Posvećenost
Poverenje	R	.570**	.628**	.418**	.542**
	P	.000	.000	.000	.000
Dobronamernost-Integritet	R	.625**	.648**	.483**	.595**
	P	.000	.000	.000	.000
Kompetentnost	R	.587**	.502**	.512**	.574**
	P	.000	.000	.000	.000
Nepredvidljivost	R	-.416**	-.440**	-.330**	-.387**
	P	.000	.000	.000	.000

Kanonička korelaciona analiza sprovedena je korišćenjem tri dimenzije poverenja (Doronamernost-Integritet, Kompetentnost i Nepredvidljivost) kao prediktora tri dimenzije angažovanja (Energija, Apsorpcija i Posvećenost) kako bi se procenila višedimenzionalnost zajedničkih veza između dva skupa varijabli. Analiza je ukazala na tri funkcije s kvadratnim kanoničkim korelacijama od .465, .075 i .004 za svaku uzastopnu funkciju. Sveukupno, puni model svih funkcija bio je statistički značajan korišćenjem Wilksovog kriterijma $\lambda = .492$, $F(9, 1900.899) = 71.349$, $p < .001$. Za skup od tri kanoničke funkcije, veličina učinka r^2 tipa bila je .508, što ukazuje na to da je puni model objasnio značajan deo, oko 51%, varijanse koja se deli između skupova varijabli. Redukciona analiza dimenzija omogućila je ispitivanje hijerarhijskog rasporeda funkcija vezanu za statističku značajnost.

Tabela 25: Kanonička korelacija i test značajnosti

	Rc	Eigenvalue	Wilks statistic	F	Df1	Df2	P
1	.682	.869	.492	71.349	9.000	1900.899	.000
2	.274	.081	.921	16.513	4.000	1564.000	.000
3	.067	.005	.995	3.568	1.000	783.000	.059

Kao što je navedeno, puni model (funkcije 1 do 3) bio je statistički značajan. Funkcije 2 do 3 bile su statistički značajne, $F(4, 1564) = 16.513$, $p < .001$, dok funkcija 3 nije objasnila statistički značajnu količinu podeljene varijanse između skupova varijabli, a $F(1, 783) = 3.568$, $p = .059$.

S obzirom na značaj i rezultate Rc^2 za svaku funkciju, samo se prve dve funkcije mogu smatrati važnima u kontekstu ove studije (46,5% odnosno 7,5% zajedničke varijanse). Poslednje funkcije objasnile su samo 0,5% preostale varijanse u skupu varijabli nakon izdvajanja prethodnih funkcija. U tabeli 3 prikazani su standardizovani kanonički funkcijski koeficijenti i strukturni koeficijenti za funkcije 1 i 2. Takođe su prikazani kvadratni strukturni koeficijenti, kao i zajednički (h^2) posmatrano kroz dve funkcije za svaku varijablu.

Tabela 26: Kanonička korelacija prediktivne funkcije poverenja za angažovanje

Set 1	Function 1		Function 2		$h^2(\%)$
	r_s	$r_s^2(\%)$	r_s	$r_s^2(\%)$	
Dobronamernost-Integritet	-.961	92.35	.264	6.97	99.32
Kompetentnost	-.831	69.06	-.555	30.80	99.86
Nepredvidljivost	.626	39.19	-.191	3.65	42.84
Variance Explained	.669		.138		
Redundancy	.311		.193		
Set 2					
Energija	-.954	91.01	.297	8.82	99.83
Apsorbicija	-.774	59.91	-.428	18.32	78.23
Posvećenost	-.933	87.05	-.274	7.51	94.56
Variance Explained	.793		.116		
Redundancy	.369		.009		

Napomena: Strukturni koeficijenti (r_s) veći od $|.30|$ su podebljani. Koeficijenti komunaliteta (h^2) veći od 45% su podebljani; r_s = strukturni koeficijenti; r_s^2 = kvadrirani strukturni koeficijenti; h^2 = koeficijenti komunaliteta

Posmatrajući koeficijente strukture funkcije 1, može se uočiti da su relevantne kriterijumske varijable prvenstveno Energija, Posvećenost i Apsorpcija. Što se tiče prediktorske varijable postavljene u Funkciji 1 (Benevolence-Integrity, Competence, Unpredictability) oni su doprineli sintetičkoj varijabli prediktora. Budući da je strukturni koeficijent za nepredvidivost bio pozitivan, bio je negativno povezan sa svim dimenzijama angažovanja. Ovi rezultati doprinose teorijski očekivanim odnosima koji smatraju da je snažnije poverenje temeljeno na dobronamernosti, integritetu, kompetentnosti i predvidljivosti i da ono dovodi do većeg angažovanja na poslu koji se temelji na energiji, predanosti i apsorpciji. Ovu bismo funkciju mogli označiti kao „Angažman temeljen na poverenju“.

Funkcija 2 i koeficijenti u tabeli 3 upućuju na to da je jedino značajna kriterijska varijabla apsorpcija. Što se tiče poverenja, kompetencija je bila jedini značajan prediktor. S obzirom na prirodu tih varijabli, tu funkciju možemo označiti kao „Profesionalizam“.

OH2 – Interna komunikacija u organizaciji zasnovana na poverenju doprinosi radnoj angažovanosti zaposlenih – je potvrđena.

Multiplom regresionom analizom je utvrđeno da je model sa prediktorima Nepredvidljivost, Kompetentnost, Dobronamernost-Integritet i kriterijumom Poverenje značajan ($F(3,822) = 482.128, p < .001$).

Rezultati su pokazali da su Nepredvidljivost, Kompetentnost i Dobronamernost-Integritet zajedno objasnili 64% varijanse kriterijske varijable Poverenje.

Pretpostavke (linearna povezanost, nesistematska raspršenost reziduala, odsustvo autlajera, odsustvo multikolinearnosti) su bile zadovoljene. Predikciji Poverenja značajno doprinose: Dobronamernost-Integritet ($\beta = .782$, $p < .05$) i Kompetentnost ($\beta = -.11$, $p < .05$). Nepredvidljivost ne doprinosi značajno predikciji kriterijske varijable.

Formula pravca regresije glasi:

$$\text{Poverenje} = .566 + .782 * \text{Dobronamernost-Integritet} + .113 * \text{Kompetentnost} + .004 * \text{Nepredvidljivost}$$

Veći stepen Dobronamernost-Integriteta i Kompetentnosti praćen je sa većim skorom na pitanjima o Poverenju.

Tabela 27: Regresioni koeficijenti sa prikazom njihove značajnosti

Model	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	P	Mere multikolinearnosti	
	B	SE(b)	β			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.566	.227		2.487	.013		
Dobronamernost-Integritet	.782	.033	.740	23.577	.000	.447	2.236
Kompetentnost	.113	.037	.087	3.069	.002	.551	1.816
Nepredvidljivost	.004	.028	.004	.141	.888	.643	1.555

a. Kriterijum: Poverenje

Formula pravca regresije glasi:

$$\text{Poverenje} = .566 + .782 * \text{Dobronamernost-Integritet} + .113 * \text{Kompetentnost} + .004 * \text{Nepredvidljivost}$$

Veći stepen Dobronamernost-Integriteta i Kompetentnosti praćen je sa većim skorom na pitanjima o Poverenju.

Pojedinačna hipoteza koja glasi Dimenzije poverenja Dobronamernost-Integritet, Kompetentnost, Nepredvidljivost, povezane su sa internom komunikacijom i radnim angažovanjem zaposlenih - je potvrđena.

8.4. Razlike prema tipu organizacije

Postojanje razlike u nivou i kvalitetu poverenja i radnog angažovanja među ispitanicima zaposlenim u organizacijama proizvodnog i uslužnog sektora nije dokazano, jer su rezultati korišćenjem t-testa za nezavisne grupe pokazali da nije utvrđeno da se zaposleni u proizvodnom i uslužnom sektoru razlikuju u nekoj od istraživanih varijabli.

Tabela 28: Pregled rezultata t-testa

	Levenov test		t-test za nezavisne grupe		
	F		T	df	p
Poverenje	11.519	.001	-.568	756.811	.570
Dobronamernost-Integritet	33.173	.000	1.488	798.225	.137
Kompetentnost	1.830	.177	.067	824	.947
Nepredvidljivost	1.813	.178	-1.658	824	.098
Radna angažovanost	9.381	.002	.274	766.084	.784
Energija	2.949	.086	-.141	824	.888
Apsorpcija	1.112	.292	-1.465	824	.143
Posvećenost	19.460	.000	1.774	795.105	.076
Komunikacija	3.859	.050	1.486	757.711	.138

Tabela 29: Deskriptivni pokazatelji za proizvodna i uslužna preduzeća

	Vrsta delatnosti preduzeća	N	M	SD
Poverenje	Proizvodno	327	4.593	1.182
	Uslužno	499	4.644	1.345
Dobronamernost-Integritet	Proizvodno	327	4.482	1.032
	Uslužno	499	4.360	1.318
Kompetentnost	Proizvodno	327	5.300	.947
	Uslužno	499	5.295	1.013
Nepredvidljivost	Proizvodno	327	3.189	1.175
	Uslužno	499	3.330	1.213
Radna angažovanost	Proizvodno	327	4.926	1.051
	Uslužno	499	4.904	1.223
Energija	Proizvodno	327	4.460	1.393
	Uslužno	499	4.474	1.492
Apsorpcija	Proizvodno	327	5.124	1.020
	Uslužno	499	5.233	1.059
Posvećenost	Proizvodno	327	5.073	1.213
	Uslužno	499	4.903	1.532
Komunikacija	Proizvodno	327	5.216	1.023
	Uslužno	499	5.101	1.166

Postojanje razlike u nivou i kvalitetu poverenja i radnog angažovanja među ispitanicima zaposlenim u organizacijama privatnog/državnog sektora je dokazivana pomoću t-testa za nezavisne grupe i utvrđeno je da se zaposleni u privatnom i državnom sektoru razlikuju u sledećim varijablama (Tabela 30):

- Poverenje ($t(df=824)=-2.247, p<.05$);
- Dobronamernost-Integritet ($t(df=440.224)=-5.476, p>0.01$);
- Kompetentnost ($t(df=824)=-4.743, p<0.01$);
- Nepredvidljivost ($t(df=824)=5.207, p<.01$);

- Komunikacija ($t(df=407.234)=-3.889, p<0.01$).

Tabela 30: Pregled rezultata t-testa

	Levenov test		t-test za nezavisne grupe		
	F		t	Df	p
Poverenje	3.697	.055	-2.247	824	.025
Dobronamernost-Integritet	8.366	.004	-5.476	440.224	.000
Kompetentnost	3.708	.055	-4.743	824	.000
Nepredvidljivost	1.473	.225	5.207	824	.000
Radna angažovanost	.071	.791	.303	824	.762
Energija	1.023	.312	1.593	824	.112
Apsorpcija	.079	.779	.119	824	.905
Posvećenost	.055	.815	-.096	824	.923
Komunikacija	11.978	.001	-3.889	407.234	.000

Kao što se vidi u Tabeli 31. rezultati su pokazali da osobe zaposlene u privatnom sektoru su imale veće skorove na varijablama Poverenje, Dobronamernost-Integritet, Kompetentnost i Interna komunikacija, a osobe zaposlene u državnom na Nepredvidljivosti.

Tabela 31: Deskriptivni pokazatelji za javna i privatna preduzeća

	Pravni oblik preduzeća	N	M	SD
Poverenje	Javno	250	4.472	1.358
	Privatno	576	4.690	1.244
Dobronamernost-Integritet	Javno	250	4.053	1.260
	Privatno	576	4.563	1.160
Kompetentnost	Javno	250	5.053	1.044
	Privatno	576	5.403	.943
Nepredvidljivost	Javno	250	3.599	1.236
	Privatno	576	3.133	1.157
Radna angažovanost	Javno	250	4.932	1.123
	Privatno	576	4.905	1.173
Energija	Javno	250	4.591	1.365
	Privatno	576	4.416	1.488
Apsorpcija	Javno	250	5.197	.999
	Privatno	576	5.187	1.064
Posvećenost	Javno	250	4.963	1.351
	Privatno	576	4.974	1.445
Int. komunikacija	Javno	250	4.904	1.238
	Privatno	576	5.252	1.036

Prema deskriptivnim pokazateljima najviše ocene ispitanika dobila je dimenzija poverenja-kompetentnost, i to visoko i za privatna i za javna preduzeća, i apsorbcija kao dimenzije radne angažovanosti, takođe i u javnim i u privatnim preduzećima. Najniže vrednovano u oba tipa preduzeća je dimenzija poverenja-nepredvidljivost.

Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja postoji povezanost poverenja i radnog angažovanja prema sledećim pokazateljima:

- Utvrđeno je da su sve varijable iz oba skupa značajno povezane,

- Najjača je između Dobronamernost-Integritet i Energija ($r=.648$, $df=826$, $p<.01$).

Tabela 32: Pirsonove korelacije za povezanost dimenzija Poverenja i dimenzija Radne angažovanosti

		Radna angažovanost	Energija	Apsorpcija	Posvećenost
Poverenje	r	.570**	.628**	.418**	.542**
	p	.000	.000	.000	.000
Dobronamernost-Integritet	r	.625**	.648**	.483**	.595**
	p	.000	.000	.000	.000
Kompetentnost	r	.587**	.502**	.512**	.574**
	p	.000	.000	.000	.000
Nepredvidljivost	r	-.416**	-.440**	-.330**	-.387**
	p	.000	.000	.000	.000

Na osnovu rezultata istraživanja pojedinačna hipoteza PH2, koja glasi Postoje razlike u nivou i kvalitetu poverenja i radnog angažovanja među ispitanicima zaposlenim u organizacijama proizvodnog i uslužnog sektora, privatnog i javnog sektora je delimično potvrđena.

8.5. Razlike u odnosu na opštedemografske karakteristike ispitanika

Kada je u pitanju školska sprema rezultati su pokazali da obrazovanije osobe statistički više ocenjuju Kompetentnost, Radnu angažovanost, Energiju, Apsorpciju, Posvećenost i Internu komunikaciju, a osobe sa nižom školskom spremom statistički više ocenjuju Nepredvidljivost.

Osobe sa više radnog staža imaju statistički niže skorove na svim varijablama (Poverenje, Dobronamernost-Integritet, Kompetentnost, Radna angažovanost,

Energija, Apsorpcija, Posvećenost, Interna komunikacija), a više na varijabli Nepredvidljivost.

Što su ispitanici stariji imali su više skorove na Nepredvidljivosti, a niže na subskalama Poverenje, Dobronamernost-Integritet i Kompetentnost.

Tabela 33: Povezanost istraživanih i opštedemografskih varijabli određeni Spirmanovom korelacijom (N=826)

		Starosna kategorija	Školska sprema	dužina radnog staža u sadašnjem preduzeću
Poverenje	r	-.074*	.047	-.134**
	p	.035	.173	.000
Dobronamernost- Integritet	r	-.102**	.016	-.150**
	p	.003	.653	.000
Kompetentnost	r	-.166**	.092**	-.196**
	p	.000	.008	.000
Nepredvidljivost	r	.079*	-.087*	.149**
	p	.024	.012	.000
Radna angažovanost	r	.005	.185**	-.117**
	p	.895	.000	.001
Energija	r	.024	.139**	-.079*
	p	.491	.000	.023
Apsorpcija	r	-.005	.184**	-.133**
	p	.894	.000	.000
Posvećenost	r	-.008	.158**	-.108**
	p	.813	.000	.002
Komunikacija	r	-.056	.078*	-.107**
	p	.110	.025	.002

Legenda

***. Korelacija je značajna na nivou 0.01 (2-smerno).*

**. Korelacija je značajna na nivou 0.05 (2-smerno).*

Kada je u pitanju pol ispitanika, pomoću t-testa za nezavisne grupe utvrđeno je da se zaposleni različitog pola razlikuju u sledećim istraživanim varijablama sa značajnim vrednostima:

- Poverenje ($t(df=824)=2.563, p<.05$),
- Dobronamernost-Integritet ($t(df=824)=2.570, p<.01$).

Tabela 34: Pregled rezultata t-testa

	Levenov test		t-test za nezavisne grupe		
	F	P	t	df	p
Poverenje	1.460	.227	2.563	824	.011
Dobronamernost-Integritet	.214	.644	2.570	824	.010
Kompetentnost	.178	.673	-.652	824	.514
Nepredvidljivost	1.247	.264	-.067	824	.946
Radna angažovanost	.386	.534	.221	824	.826
Energija	1.857	.173	1.080	824	.280
Apsorpcija	.024	.876	-.760	824	.448
Posvećenost	.434	.510	.401	824	.688
Komunikacija	.216	.642	-.041	824	.967

Muškarci su imali veće skorove na obe varijable.

Tabela 35: Deskriptivni pokazatelji za javna i privatna preduzeća

	pol	N	M	SD
Poverenje	Muški	430	4.733	1.262
	Ženski	396	4.505	1.296
Dobronamernost-Integritet	Muški	430	4.512	1.239
	Ženski	396	4.296	1.177
Kompetentnost	Muški	430	5.275	1.006
	Ženski	396	5.320	.967
Nepredvidljivost	Muški	430	3.272	1.229
	Ženski	396	3.277	1.168
Radna angažovanost	Muški	430	4.922	1.143
	Ženski	396	4.904	1.174
Energija	Muški	430	4.521	1.414
	Ženski	396	4.412	1.495
Apsorpcija	Muški	430	5.164	1.055
	Ženski	396	5.219	1.034
Posvećenost	Muški	430	4.990	1.384
	Ženski	396	4.950	1.452
Komunikacija	Muški	430	5.145	1.137
	Ženski	396	5.148	1.085

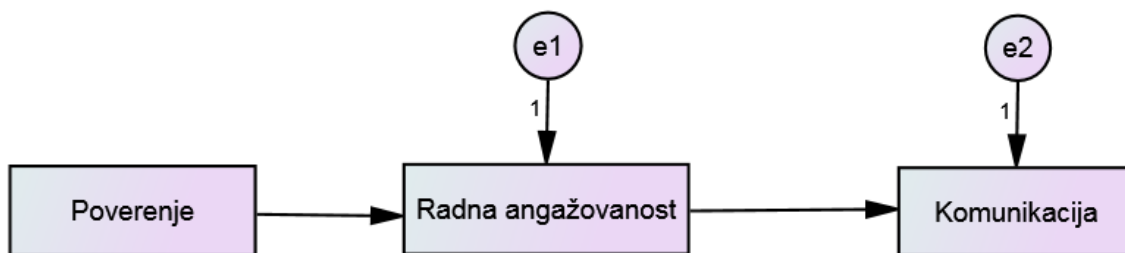
Deskriptivni pokazatelji u vidu razlika u aritmetičkim sredinama su pokazali da su muškarci davali više odgovore na svim ispitivanim varijablama, sem kada su u pitanju Apsorbpcija i Interna komunikacija. Značaj navedene dve varijable za ženski pol je moguće pripisati rodnim ulogama i razlikama u prirodi pola.

Pojedinačna hipoteza koja glasi Opštedemografske karakteristike ispitanika u organizacijama su povezane sa internom komunikacijom, poverenjem i radnim angažovanjem – je samo delimično potvrđena. Rezultati su pokazali značajne razlike u uzrastu, tako što starije osobe

imaju statistički značajno niže skorove na varijablama Dobronamernost-Integritet i Kompetentnost, a više na Nepredvidljivost.

9. MODEL INTERNE KOMUNIKACIJE ZASNOVANE NA POVERENJU

Analizom staza je proveren model interne komunikacije zasnovane na poverenju koja doprinosi radnom angažovanju zaposlenih. Za ovaj model značajne su sledeće varijable: Poverenje, Radna angažovanost i Interna komunikativnost.



Slika 8: Vizuelni prikaz modela

Polazna pretpostavka je da kvalitetna interna komunikacija pozitivno utiče na uspostavljanje poverenja, a da poverenje doprinosi povećanom radnom anngažovanju zaposlenih.

H0 - Nema razlike matrice kovarijansi određene na uzorku i matrice koja bi bilo određena na osnovu modela.

9.1. Identifikacija modela

U početnom modelu je bilo 3 merene varijabli i 2 latentne varijable, a specifikovano je 6 parametara usled čega je početni model imao 1 stepena slobode. Ovaj model je bio rekurzivan. Direktne veze su određene između Poverenja i Radne angažovanosti kao i Radne angažovanosti i Interne

komunikacija. Indirektne veze postoje između Poverenja i Interne komunikacije preko Radne angažovanosti.

Tabela 36: Pregled varijabli prema funkciji u modelu

Vrsta varijabli		Indikatori
Merene	egzogene	Poverenje
	endogene	Radna angažovanost
		Int. komunikacija
Latentne	egzogene	Greška 1 / e1
		Greška 2 / e2

9.2. Odabir mera (operacionalizacija) i priprema podataka

Operacionalizacija varijabli:

- **Poverenje je operacionalizovano kao prosek na varijablama Opšte poverenje u organizaciji - Huff & Kelley (2003)**
- **Radna angažovanost kao prosek na Radna angažovanost: The Utrecht Work Engagement (UWES) - Schaufeli & Bakker (2003)**
- **Interna komunikacija kao prosek na stavkama skale komunikacije u organizaciji**

Prilikom pripreme podataka za obradu isključeno je 39 ispitanika za čije odgovore je bilo prepoznato da odstupaju od normalne raspodele sa značajnim kvadriranim Mahalanobisovima distancama radi boljeg fitovanja podataka modelu.

Multivarijantni kurtozis određen Mardijinim koeficijentom je iznosio bio 3.41 što ukazuje da distribucija podataka odgovara multivarijantnoj normalnoj raspodeli.

Tabela 37: Deskriptivni pokazatelji za varijable sa univarijantnim i multivarijantnim pokazateljima normalnosti distribucije

Varijable	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Poverenje	1.000	7.000	-.096	-1.094	-.325	-1.864
Radna angažovanost	1.438	7.000	-.396	-4.532	-.079	-.450
Int.komunikacija	1.500	7.000	-.524	-6.001	.213	1.217
Multivarijantni kurtozis					1.332	3.411

Legenda c.r. Kritički odnos

Uslov za primenu ML metoda u vidu niskih korelacija nije zadovoljen jer su korelacije među varijablama visoke i kreću se od 0,59 do 0,77 pa je primenjen metod ocenjivanja slobodan od distribucije (eng. Asymptotically Distribution-free Estimates).

Tabela 38: Korelacije i kovarijanse među varijablama

Korelacije	Poverenje	Radna angažovanost	Int.komunikacija	kovarijanse	Poverenje	Radna angažovanost	Komunikacija
Poverenje	1.000			Poverenje	1.519		
Radna angažovanost	.592	1.000		Radna angažovanost	.793	1.180	
Int. komunikacija	.590	.770	1.000	Komunikacija	.754	.867	1.073

9.3. Ocena modela

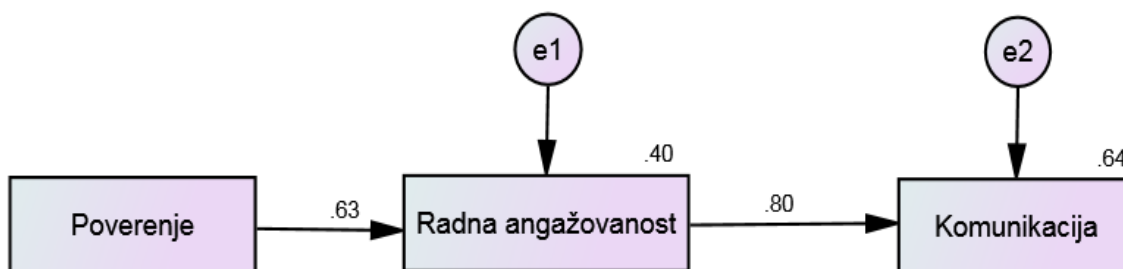
Ocena modela je zasnovana na analizi indeksa modela podesnosti za sve primenjene opcije i analize regresionih pondera.

Tabela 39: Pokazatelji fita za sve primenjene modele

Pokazatelj	χ^2	Df(M)	p	CMIN/df	Standard RMSE	NFI Delta 1	TLI rho 2	CFI I	RMSEA A	L O 90	HI 90	AIC
Model	42.04	1	.00	42.04	.04	.86	.60	.87	.23	.17	.29	52.04

U analizi je proveren jednostavan model. Za ovu analizu je primenjena i Bootstrapping tehnika na uzorku veličine 1000 u cilju utvrđivanja intervala poverenja za standardizovane pokazatelje.

Početni model prema aproksimativnom indeksu fita ($\chi^2(df=2)=42.04, p<0,01$), vrednosti CFI i RMSEA ne odgovara podacima, ali SRMR odgovara podacima. Model prema pokazateljima parsimonije PGFI i RMSEA takođe ne odgovara modelu.



Slika 9: Rezultatski pokazatelji modela

Kao što se vidi na Slici 9 oba koeficijenta staza (i nestandardizovana i standardizovana) su statistički značajna, sa jakim efektima preko .50.

Tabela 40: Ocene parametara i koeficijenti višestruke korelacije za njima odgovarajuće varijable (nestandardizovani pokazatelji)

			Regresioni ponderi					R ²	varijanse				
			B	S. E.	C.R.	p	β			s ²	S. E.	C.R.	p
Radna angažova nost	<- --	Poverenje	.58 0	.02 7	21.5 82	.0 0	.6 3	.39 8	Povere nje	1.40 8	.06 8	20.7 11	.0 0
Int. komunika cija	<- --	Radna angažova nost	.75 0	.02 3	32.2 70	.0 0	.8 0	.63 6	e1	.716	.04 0	17.8 96	.0 0
									e2	.383	.02 3	16.4 50	.0 0

Analiza mogućih modifikacija na osnovu matrice standardizovanih rezidualnih kovarijansi pokazuje da je veća količina neobjašnjene kovarijanse utvrđena za vezu između Poverenja i Komunikacije. Ove dve varijable nisu bile povezane što znači da je modelom predviđeno da nema korelacije među njima, a ovakav rezultat ukazuje na postojanje veze među njima. Modifikacijski indeksi takođe ukazuju da bi se mogle povezati stavi i status (MI=16,858). S obzirom da bi se parametar hi kvadrat promenio samo za 0.08, model i dalje ne bi fitovao.

Tabela 41: Standardizovane rezidualne kovarijanse

	Poverenje	Radna.angazovanost	Int. komunikacija
Poverenje	1.553		
Radna angažovanost	-.439	-.155	
Int. komunikacija	2.890	-.511	.368

10. DISKUSIJA REZULTATA

Povezanost komunikacije, poverenja i radne angažovanosti bila je predmet istraživanja i drugih studija. Na primer, Šaufeli i Baker (Schaufeli & Bakker, 2004) pronašli su dokaze na četiri različita uzorka holandskih zaposlenih da pozitivan odnos između elemenata upravljanja kroz komunikaciju, kao što su povratne informacije o učinku, socijalna podrška i supervizersko vođstvo utiče pozitivno na radno angažovanje posmatrano kroz dimenzije energije, predanosti i apsorpcije. Osnovna postavka u našem istraživanju da je interna komunikacija imala pozitivan uticaj na izgradnju radnog angažovanja je potvrđena i u istraživanjima Saksa, Velča i Džeksona (Saks, 2006; Welch & Jackson, 2007). Takođe, brojna su i istraživanja o uticaju interne komunikacije na angažovanje zaposlenih u obrazovanju, policiji, javnoj službi, sa uticajem na ishode poslovanja organizacija (Arif et al., 2009; Chong, 2007; Dolphin, 2005; Sopow, 2008; Sudhaker & Patil, 2006) i u zdravstvenim ustanovama (Carriere & Bourque, 2009).

Kao što je istraživanje iz 2005. godine potvrdilo, poverenje i posvećenost su nusproizvodi procesa i politika koje su osmišljene kako bi uspostavile odnos koji je zadovoljavajući za obe strane, kao što je otvorena, primerena, jasna i pravovremena komunikacija (Chia, 2005). Dolphin smatra da se zdravi odnosi mogu razvijati samo na temelju poverenja i pouzdanosti informacije (Dolphin, 2005). Povezanost poverenja i angažovanja podrazumeva sagledavanje oba fenomena iz različitih perspektiva. Vlar i saradnici su kao rezultat svojih istraživanja ustanovili da su poverenje i nepoverenje zasebni konstrukti.

Nepoverenje nije samo jednostavno nedostatak poverenja, već se posmatra i definiše kao verovanje u buduća negativna ponašanja druge osobe ili grupe, koja se manifestuje kroz strah, oprez, ili sumnju (Vlaar et al., 2007). Prema ovim autorima, naglasak je na tome da saradnja snažno i trajno utiče na poverenja u ranim fazama. To jest, nivoi poverenja postignuti u ranim fazama će pospešiti poverenje, ili ako ga nema, uticati da se poremete odnosi na način koji je teško promeniti. Autori su tvrdili da su zato početni nivoi poverenja veoma važni i imaju jak uticaj na tri bitna parametara: formalnu koordinaciju i kontrolu, interorganizacijske performanse i partnerske atribucije. Model koji su Vlar i saradnici predstavili, podrazumeva konceptualni model koji istražuje mnoge odnose koji se kreću između poverenja i nepoverenja, interpretacije i suštine.

U kontekstu organizacije, poverenje se smatra jednim od ključnih elemenata organizacione efektivnosti. O njemu se može govoriti i kao o kohezionoj sili koja održava odnose u organizaciji (Whitney, 1994). Bez poverenja ljudi ne bi mogli da rade zajedno, osim u uslovima oštre kontrole. U najvećoj meri značaj poverenja u organizacijama raste i zbog uticaja koje poverenje ima na obrasce komunikacije i efektivnost u obavljanju posla, kao i obrnuto. U poslednje vreme poverenje se smatra ključnim za obrasce komuniciranja i procesuiranje informacija u organizacionom kontekstu, u najvećoj meri zbog njegovog uticaja na komunikaciju (Zeffane, 2006). Istraživanje o razvoju poverenja pokazala da pojedinci opažaju pouzdanost drugih i iskazuju spremnost da se uključe u interakciju sa njima, pre svega kao posledica prethodnih iskustava u komunikacijama (Salomon, 1960). Na primer, nekoliko studija su pokazale da reciprocitet u odnosima povećava poverenje, dok nedostatak ili kršenje uzajamnosti ga smanjuje (Deutsch,

1958). Interesantno je i da pojedini istraživači poverenja smatraju da postoje negativni efekti visokog poverenja u međuljudskim odnosima, doprinoseći disfunkcionalnim učincima, u situacijama kada postoji prekomerno oslanjanje na neke ljude (Zahra et al., 2006; Molina-Morales et al., 2011).

Konačno, Bstiler je tvrdio da poverenje posreduje u odnosima koje prethode poverenju, kao i performansama koje utiču na organizaciono ponašanje (Bstieler, 2006). Kote i Latham razmatrali su odnos poverenja i posvećenosti sa posebnim osvrtom na poreklo i ishode poverenja, predlažući model kako formalne tako i neformalne komunikacije u organizaciji zasnovane na poverenju i predanosti, koji utiču na ishode poslovanja. Valjanost svojih početnih hipoteza proveravali su u velikom istraživanju u zdravstvenim ustanovama u kojima se empirijski testirao i potvrdio njihov model (Cote & Latham, 2006). Model pretpostavlja četiri preduslova posvećenosti zaposlenih: javnost aktivnosti, podelu vrednosti organizacije, benefite koji nastaju kao posledica komunikacije i interakcije, kao i negativne aspekte relacija. Dobijen model predstavlja ubedljiv dokaz da postoji povezanost između visokog poverenja i posvećenosti. Istražujući povezanost poverenja i posvećenosti u zdravstvenim organizacijama, i povratni uticaj koji posvećenost ima na performanse interorganizacionih odnosa, ustanovili su da sa povećanjem oslanjanja na partnerstvo između organizacija moguće je poboljšavati i razvijati performanse.

Kada se zaposleni oseća angažovanim u organizaciji, pretpostavlja se da će biti skloniji razvijanju pozitivnih odnosa sa drugim zainteresovanim stranama unutar i izvan organizacije, čime se pokazuje angažovanje i odnos s spoljašnjim stejkholderima (Chong, 2007; Gronstedt, 2000).

Nedostaci istraživanja se mogu sagledati kroz prizmu ograničenja upitnika koji su uglavnom ograničeni izabranim dimenzijama poverenja. Drugi nedostatak istraživanja je uzorak ispitanika, jer je uzrast ispitanika mogao da utiče na rezultate, pošto su odgovarali uglavnom mlađi ispitanici (dominantna kategorija je uzrasta od 26 do 35 godina), sa malo radnog iskustva u kojem nije bilo previše situacija u kojima je neophodno uspostavljanje poverenja u komunikaciji. Sama obrazovna struktura je verovatno uticala na rezultate, pošto je većina anketiranih visoke stručne spreme (59,6%), a postojala je verovatnoća da oni rade poslove koji su samostaliji i za čije angažovanje je u manjem stepenu neophodno komuniciranje zasnovano na poverenju.

Dobijeni rezultati istraživanja ukazuju na personalnu prirodu zasnovanosti poverenja, zasnovanu na ličnoj proceni pojedinca, i time stvaranje uslova za uspostavljanje poverenja. Manja povezanost između ostalih dimenzija može da ukaže i na nedostatak aktivacionog/motivacionog potencijala kod ispitanika kada je u pitanju odnos poverenja i angažovanja, što bi se očekivalo da su veće povezanosti dobijene kod dimenzija posvećenost i apsorbcija. Postoji mogućnost i da su odgovori manje vezani za kompetentnost jer su ispitanici uglavnom mlađeg uzrasta, i kraće vreme su proveli u ispitivanim organizacijama. Takođe odnos prema predvidljivosti kao dimenziji poverenja ukazuje i na određenu dozu nesigurnosti koja doprinosi problemima u uspostavljanju poverenja.

Istraživanja poverenja u našoj zemlji je veoma malo, ali će tržišni uslovi privređivanja doprineti značaju pitanja poverenja i u našim uslovima. Naše istraživanje predstavlja samo skroman doprinos uvidu u ulogu interne komunikacije i problema poverenja kod zaposlenih u organizacijama u Srbiji.

11. PRAKTIČNE IMPLIKACIJE DISERTACIJE

Praktične implikacije disertacije je moguće sagledati kroz nekoliko ključnih segmenata uticaja:

11.1. Uloga interne komunikacije zasnovane na poverenju u timskom radu

Praktične implikacije rezultata istraživanja ogledaju se u višeslojnoj mogućnosti primene saznanja u novim uslovima rada. Pre svega, značajno za uspešnost radnih rezultata je postojanje poverenja u timskoj komunikaciji. Kako timovi predstavljaju pojedince objedinjene zajedničkim ciljevima, svrhom okupljanja, timskim zadatkom, zajedničkom odgovornošću i timskom motivacijom, od suštinskog značaja je razviti interpersonalno poverenje koje bi doprinosilo radnim rezultatima. Savremeni uslovi poslovanja su sve više usmereni na razvoj timova, ne samo zbog sve veće količine znanja i potrebe za specijalnostima, već i zbog niza pozitivnih rezultata koji se mogu postići samo u kvalitetnim radnim timovima. Kuo i Ju (Kuo & Yu, 2009) su istraživali razvoj i održavanje poverenja u privremenim radnim timovima, pre svega virtuelnim timovima, zatim su ispitivali uticaj poverenja na komunikaciju u timu i timsku kohezivnost.

U kontekstu stvaranja tima, poverenje jeste uverenje da će članovi tima obaviti kvalitetan posao zato što su do sada uvek to radili, da su dobronamerni i da nema razloga da se štite od njih, niti da postoji potreba da se bude obazriv

u komunikaciji, kao i da članovima tima ne sme da smeta ranjivost kada se otvore prema drugima. Ranjivost podrazumeva slabosti, nedovoljno savladane veštine, mane u komunikaciji sa drugima, greške i pozive u pomoć. Tek kada članovima tima zaista ne predstavlja problem da se otvore prema drugima, oni počinju da rade ne misleći na sopstvenu zaštitu. Zbog toga mogu u potpunosti svoju energiju i pažnju da usmere na posao pred sobom.

Poverenje je srž funkcionalnog, povezanog tima. Bez njega, timski rad je nemoguć. Timovi u kojima ne postoji poverenje troše mnogo vremena i energije na upravljanje svojim ponašanjem i kontaktima unutar grupa. Oni se plaše sastanaka tima i sa ustezanjem preuzimaju rizike da traže ili nude pomoć drugima. Zbog toga je moral timova u kojima ne postoji poverenje obično nizak, a neželjeni odlasci zaposlenih iz preduzeća su mnogobrojni.

Članovi tima u kojima ne vlada poverenje jedni od drugih kriju svoje slabosti i greške koje čine, retko traže i nude pomoć, na prečac donose zaključke o drugima, nisu u stanju da prepoznaju ničije veštine i iskustva, dugo se ljute na kolege. Sa druge strane, članovi tima u kojima vlada poverenje priznaju drugima svoje slabosti i greške, traže i nude pomoć, ne donose na prečac negativne zaključke, rizikuju, cene i koriste tuđe veštine i znanja, raduju se sastancima, bez oklavanja daju i prihvataju izvinjenja.

Odnosi u organizaciji u velikoj meri zavise od kvaliteta odnosa između grupa i pojedinaca. Najmanje dva nivoa poverenja se uglavnom razmatraju: poverenje između organizacija i poverenje između pojedinaca i grupa. Na primer, ugovorno poverenje je relevantno za interakciju među grupama i organizacijama, ali to ne znači da će uticati na poverenje između pojedinaca. Postoji međuzavisnost između različitih vrsta i nivoa poverenja. Na primer,

poverenje između grupa može biti ugroženo ili u zavisnosti od nivoa poverenja između pojedinaca (Child et al., 2005).

Poverenje stečeno u komunikaciji ne može se izgraditi na prečac. Ono zahteva prolaženje kroz neka zajednička iskustva tokom dužeg vremenskog perioda. Takođe, poželjno je dobro poznavanje članova tima i njihovih osobina.

Složenost postupka uspostavljanja poverenja u komunikaciji u timu se ogleda i kroz stvaranje paradoksa vezanog za poverenje u timu. Paradoks poverenja se ogleda u tome da je neophodno da članovi tima imaju poverenje u tim, da bi se izgradilo poverenje tim mora imati poverenje u svoje članove, jer se poverenje gradi kroz poverenje.

Poverenje uspostavljeno u timu je osnova za jedan od najznačajnijih elemenata uspeha tima, a to je timska kohezivnost. Sociolozi su identifikovali dve vrste kohezivnosti grupe, socio – emocionalnu i instrumentalnu. Prva nastaje iz emocionalne satisfakcije zbog učestvovanja u grupi, a druga zbog međusobne zavisnosti u ostvarivanju postavljenih ciljeva. Timovi u kojima ljudi sami biraju članove, i društveni događaji van rada mogu stimulisati socio – emocionalnu koheziju, dok se instrumentalna kohezija može postići tako što će svako u grupi navesti da ceni i prepoznaje doprinos svakog člana grupom cilju. U postojećoj literaturi postoje različiti stavovi o tome kako članovi nekog tima, na primer, reprezentativci u sportu, mogu oceniti svoje poverenje u druge članove tima i poverenje drugih članova tima u odnosu na njih. Zanimljivo istraživanje poverenja unutar tima Nagina i Kurcberga, bavilo se načinima kako se primenjuju procene verodostojnosti koje opažaju jedni o drugima članovi timova. Istraživanje ima dva ključna pitanja. Prvo pitanje je da li i kako ove procene mogu biti iskorišćene u pravcu utvrđivanja

pouzdanosti ekipe u celini. Drugo je pitanje kako ta kolektivna percepcija poverenja može uticati na ponašanje unutar tima, jer se u jednom timu različitih pojedinaca, percepcije verodostojnosti, kao osnove za uspostavljanje poverenja, svakog pojedinca razlikuju. Autori istraživanja tvrde da postojanje negativnih opažanja poverenja u jednog člana tima može negativno uticati na uspostavljanje poverenja sa celim timom, i odrediti funkcionisanje kao pozitivno ili manje pozitivno (Naquin & Kurtzberg, 2009).

Pošto se komuniciranje na poslu ostvaruje u složenoj organizacionoj strukturi i može imati individualni ili javni karakter, može se odvijati licem u lice ili na distance, a u zavisnosti od ponašanja učesnika u komunikaciji može biti aktivno i pasivno, dužeg ili kraćeg vremenskog trajanja, poverenje sve više dobija na značaju. Postoje brojni načini za poboljšanje sposobnosti komuniciranja kao što su uzdržavanje od procenjivanja, razgovor bez unapred definisanih gotovih rešenja, sa poštovanjem i poverenjem, iskreno i empatično komuniciranje, kao i usmeravanje na aktivno slušanje. Aktivno slušanje je veština koja omogućava pažljivo slušanje onoga što se govori, da se razume i prihvata poruka, situacija i osećanja druge osobe, kao i istovremeno slanje poruke onome koji priča da smo ga razumeli (Fisher & Tees, 1996).

11.2. Uloga u internoj komunikaciji u novim virtuelnim organizacijama

Poslednjih decenija se sve veća pažnja poklanja elektronskoj trgovini, u kojoj zahvaljujući posrednoj komunikaciji, problem poverenja ima jednu od najvažnijih uloga. Poverenje u elektronskoj trgovini predstavlja multidimenzionalni konstrukt sa dva međusobno povezana dela poverenja: percepcije o sposobnosti, dobronamernosti i integriteta onoga koji nudi

proizvod, i sa druge strane, spremnost, odnosno odluka da se bude otvoren za toga koji prodaje. Predložena su tri faktora za izgradnju poverenja potrošača u onoga koji prodaje: potrošačka percepcija sigurnosti web okruženja, percepcija samog prodavca i ugled i kvalitet web stranice (Mc Knight et al., 2002).

Istraživanje koje je rađeno za potrebe korisnika elektronske trgovine sastoji se od dve osnovne komponente - poverenja u druge, sa jedne strane i kontrolu tog poverenja, sa druge strane. Oba željena cilja zavise od različitih subjektivnih i objektivnih faktora. U osnovi njihovog razmišljanja je pretpostavka da pojedinci žele da učestvuju u takvim poslovnim aktivnostima i komunikaciji, ako njihov nivo poverenja prelazi njihov lični prag. Vrsta aktivnosti i sami učesnici određuju nivo praga poverenja. Naravno da je vrednost ulaganja u aktivnost visoka, procena rizika i lična procena učesnika u aktivnostima određuju da li postoji dovoljno poverenja u zajedničkoj aktivnosti. Odrednice praga su u funkciji potencijalnog profita, rizika koji su uključeni i odnosa prema riziku ili sklonost riziku. Kontrolni mehanizam određuje postupke i protokol koji nadzire i kontroliše uspešno sprovođenje aktivnosti. Na primer, rizici u *e-commerce*-u odnose se na informacije koje su dostupne stranama u komunikaciji. Moguće je razlikovati tri tipične situacije koje mogu nastati u takvoj poslovnoj komunikaciji:

(1) stanje savršenog poznavanja relevantnih informacija u kojoj svi učesnici znaju sve bitno za aktivnost;

(2) stanje potpunog neznanja, gde ni jedna od strana nema informacije relevantne za aktivnosti;

(3) situacija asimetrije informacija, u kojima jedna strana ima informacije koje drugi nemaju.

11.3. Kao polazna tačka u definisanju pravila interne komunikacije koja doprinosi poverenju

Nepersonalno poverenje odnosi se na poverenje u organizacijske faktore kao što su vizija i strategija, poverenje u top menadžment, ciljeve i sposobnost, tehnološke i komercijalne sposobnosti, pravičnost, fer procese i strukturu, uloge, tehnologiju i ugled, kao i funkcionisanje menadžmenta ljudskih resursa (McKnight et al., 1998; Kramer, 1999; Tan & Tan, 2000). U teorijama organizacije, organizacijska kultura u smislu vrednosti, normi i identiteta ima uticaj na nepersonalnu prirodu organizacijskog poverenja. Multidisciplinarna istraživanja s naglaskom na organizacijsko poverenja su identifikovala viziju, strategije, procese donošenja odluka, uloge i prakse menadžmenta ljudskih resursa, kao izvore nepersonalnih elemenata poverenja.

Nepersonalno poverenje u organizacijskom smislu sastoji se od dve dimenzije, mogućnosti i pravednosti. Mogućnosti podrazumevaju organizovanje operativnih aktivnosti, održivost organizacije, upravljanje procesima i ljudima, tehnološku pouzdanost i kompetitivnost. Faktor pravednosti podrazumeva aktivnosti vezane za upravljanje ljudskim resursima, fer odnose u organizaciji i komunikaciju. Možda najobimniji rad na tu temu bio je rad Jamagišija i saradnika (Yamagishi et al., 1994), čije pažljivo proučavanje poverenja u Japanu i Sjedinjenim Američkim Državama pobija zajedničku ideju da je poverenje visoko u Japanu, a nisko u Sjedinjenim Američkim Državama. Njihovo istraživanje ispituje kako društvena kultura utiče na organizaciono poverenje, sa posebnim interesovanjem za pitanje koliko se poverenje razlikuje za organizacije kolektivističke i individualističke kulture. Oni su razlikovali poverenje na individualnom nivou kao sklonost da se veruje, i na organizacionom nivou kao deo internih odnosa među zaposlenima.

11.4. Uloga u definisanju preduslova za interorganizacionu komunikaciju i poverenje

Osnovu interorganizacionog poverenja čini poverenje u institucije. Suština poverenja u institucije je zasnovana na društvenoj konvenciji koja počiva na zakonima, pravilima i standardima, kao i etičkim kodovima koji su dominantni u tim institucijama (Giddens, 1990). Poverenje u institucije se može posmatrati i u kontekstu teorije o socijalnom kapitalu (Coleman, 1990; Putnam, 1993), koje objašnjavaju socijalno poverenje kao značajnu osnovu saradnje u realizaciji zajedničkih poslovnih zadataka. Pošto se smatra da su očekivanja od zaposlenih u institucijama pod manjim stepenom rizika (Offe, 1999; Patterson et al., 1999) mehanizmi uspostavljanja poverenja su manje opterećeni, pa se poverenje lakše uspostavlja. Dobro projektovani mehanizmi definišu određenu društvenu zajednicu kao moralnu, koja je u stanju da garantuje sigurnost pojedincima (Kramer, 1999). Razvijena društva pridaju ogroman značaj vrednostima koje doprinose poželjnom ponašanju pojedinaca i grupa, posebno onih koji su zaposleni u institucijama (Ben-Ner & Putterman, 1998; Le Grand, 1997; Sen, 1977; Wiseman, 1998). Razlika između partikularizovanog i generalizovanog poverenja (Ulsaner, 2001) može se posmatrati i kao razlika između poverenja u ljude i poverenja u institucije, gde se institucije sagledavaju kao bezlične.

Institucionalno poverenje je formirano pružanjem jemstva kroz različite institucionalne strukture, koje podržava mogućnost preuzimanje rizika i razvija poverenje korisnika, dok je relacijsko poverenje uspostavljeno ponovljenim komunikacijama strana koje razvijaju odnos poverenja. No, u

različitim društvima, pojedinci imaju različit stepen poverenja u institucije (Levi, 1998; Rothstein, 2000). Ako se poverenje posmatra na način kako ga definiše Bstiler (Bstieler, 2006), kao spremnost da se prihvati ranjivost temeljeno na pozitivnim očekivanjima i namerama, manifestovano kroz ponašanje drugog, unutar određenog konteksta, tada ono predstavlja koristan alat za olakšavanje interorganizacijskih odnosa, kao percepcija da će partner ispuniti svoje obaveze i to na način koji nije štetan za interese druge strane.

Ibara i Turk (Ybarra & Turk, 2009) su istraživali interorganizacijsko poverenje kako bi utvrdili koliko je i kako se poverenje među organizacijama formira i kako se može razvijati s vremenom. Koristeći strukturno modelovanje ispitivali su šta uzrokuje promene u nivou poverenja između partnera u poslu tokom razdoblja od 2 godine. Teorijsku osnovu poverenja su zasnivali u odnosu na autore koji su smatrali da se poverenje sastoji od tri komponente: očekivanja da će druga strana delovati u komunikaciji u skladu sa najboljim interesima, predvidivost aktivnosti druge strane i konzistentnost njihovih akcija i uverenje da se druga strana u komunikaciji u poslu neće ponašati oportunistički. Rezultati su pokazali da se interorganizacijsko poverenje uvećava sa uvećanjem svakog od ovih segmenata.

11.5. Uloga interne komunikacije zasnovane na poverenju kod prihvatanja rizika u poslovima

U prihvatanju novih tehnologija najznačajniju ulogu ipak ima percepcija rizika od strane korisnika novih tehnologija, koja se sastoji od finansijskih rizika, vremenskih rizika, socijalnih rizika, fizičkih rizika, rizika privatnosti i uopšte psiholoških rizika. Meta-analiza grupe autora, koja je rađena na 132 nezavisna

uzorka, ukazala je na povezanost između poverenja i spremnosti za preuzimanje rizika u obavljanja posla, odnosno izvršavanje radnih zadataka. Poverenje se u ovom istraživanju pokazalo kao značajan moderator ponašanja, tako da se ishodi ponašanja menjaju kada su pod uticajem poverenja. Subjektivni razlozi za uspostavljanje poverenja su lična iskustva, razumevanja, zajedništvo, očekivanje, vrednosti i ciljevi. Dalje analize pokazale su da su dimenzije poverenja prediktori afektivne posvećenosti, koja ima jedinstven odnos sa ishodom koji kontroliše poverenje (Colquitt et al., 2007).

11.6. Kao pokazatelj razlika u drugačijim kulturološkim okvirima

Dve studije (Huff & Kelley, 2003, 2005) ukazale su na rezultate koji upućuju na to da ljudi iz kolektivističkih kultura izražavaju manje poverenja u osobe izvan organizacije od zaposlenih u individualističkim kulturama. Suštinsko pitanje je da li društvena kultura utiče na tendenciju pojedinaca i organizacije da iskazuju poverenje. Oslanjajući se uglavnom na pomenute teorije, koje objašnjavaju poverenje, predanost i grupnu pristranost kolektivističkih kultura, Jamagiši je izradio studiju u kojoj istražuje moguće razlike u nivoima poverenja između individualističkih i kolektivističkih kultura (Yamagishi, 1998). Podaci ankete prikupljeni su od 1.282 srednja menadžera iz velikih banaka u Japanu, Koreji, Hong Kongu, Tajvanu, Kini, Maleziji i Sjedinjenim Američkim Državama. Istraživanje je imalo za cilj da ispita koliko pojedinci iz individualističkih i kolektivističkih društava imaju poverenja u grupe u odnosu na one koji ne pripadaju njihovim radnim grupama. Osnovna hipoteza se zasnivala na pretpostavkama o postojanju razlika u individualnim

sklonostima prema poverenju kroz dve dimenzije organizacionog poverenja: unutrašnje poverenje unutar organizacije i spoljašnje poverenje, odnosno poverenje organizacije prema stejkholderima. Rezultati pokazuju veći nivo sklonosti ka unutrašnjem i spoljašnjem poverenju u SAD-u nego u Aziji (Huff & Kelley, 2003). Ekipa istraživača sa Donijem na čelu (Doney et al., 1998) je analizirala poverenje kroz Hofstedeove dimenzije kulture. Prvi model koji su napravili Doni i saradnici ispitivao je kako norme, vrednosti i pretpostavke koje se pojavljuju u nacionalnim kulturama, a bazirane su na Hofstedeovim dimenzijama, utiču na način na koji pojedinci ukazuju na postavljanje prioriteta i kako oni procesuiraju informacije od poverenja. Smatraju da, na primer, onaj koji poklanja poverenje, a pripada individualističkim kulturama pridaje veći značaj i očekuje više od pojedinca kojem je poklonjeno poverenje od onih u kolektivističkim kulturama. Suprotno od toga, oni koji poklanjaju poverenje iz kolektivističkih kultura više očekuju nego pripadnici individualističke kulture kada je u pitanju predviđanje, motivi i izvori dokazivanja onih kojima je poverenje poklonjeno.

Individualizam/kolektivismus opisuje odnos između pojedinca i kolektiva koji preovladava u datom društvu ili organizaciji. Hofsted definiše individualizam i kolektivismus kao dualizam u pristupu poslu i drugim ljudima. Iako nekoliko naučnika i formalno povezuju kolektivismus i individualizam sa poverenjem, mnogi impliciraju da poverenje nije visoko u individualnim društvima. Kolektivisti imaju međuzavisniji pogled na svet, oni pridaju veći značaj odnosima i neguju ih sa više pažnje nego individualisti (Hofstede, 1980). Japan se često koristi kao kulturni model za poverenje i saradnju. Saliven i Peterson (Sullivan & Peterson, 1982) govorili su o japanskom konceptu harmonije, koja podrazumeva deljenje, saradnju, toplinu i kolegijalnost koja doprinosi

poverenju u radnom odnosu. Individualisti generalno imaju viši nivo početnog poverenja za veći broj ljudi nego kolektivisti, ali mogu biti voljni da napuste komunikaciju ukoliko procene da im nije od koristi. Kolektivisti mogu zahtevati više vremena i napora da razviju uzajamno poverenje, ali kada se razvije, poverenje može da bude jače i trajnije.

Džonson i Kalen (Johnson & Cullen, 2002) takođe ukazuju na broj predloga kako nacionalne kulturne razlike kao nezavisne varijable utiču na značaj određenih faktora poverenja. Oni vrlo jasno ističu upotrebu simboličkog interakcionizma da bi istakli kroskulturalnu izgradnju poverenja, kao fundamentalni proces generisanja i stvaranja simbola i povezivanja značnja sa njima. Strane u interkulturalnoj razmeni moraju da zajedno razviju i da se dogovore koje ponašanje i aktivnosti i gestovi u komunikaciji predstavljaju signal poverenja (Johnson & Cullen, 2002), koji čini proces zajedničkog prestrojavanja. Sledeći faktori mogu da olakšaju interkulturalno poverenje: investiranje vremena i trud za prevazilaženje kulturalnih barijera, negovanje kulturalne senzitivnosti, ekstenzivna razmena informacija i dvosmerna komunikacija, fleksibilno prilagođavanje razlikama i socijalna kontrola u formama ponovljenih interakcija, kao i razvoj zajedničkih kulturnih poduhvata. Uopšteni zaključak ova dva teoretičara, izveden iz empirijskih studija, je da kada poverenje u sebe uključuje specifičan faktora nacionalne kulturne razlike, čini se tada ono nema značajnu ulogu. Drugim rečima, specifični faktori nastaju kao posledica mnogih kulturnih uticaja i identiteta od kojih bilo koji može preuzeti dominaciju nad nacionalnim efektima u procesu stvaranja kulture poverenja.

11.7. U kreiranju modela interne komunikacije između zaposlenih različitog uzrasta

Razlike u načinima i svrhama komunikacije ne zavise samo od kulturoloških i vrednosnih okvira, već veoma često i od uzrasta i specifičnosti određenih uzrasnih grupa. Smatra se da je rastući generacijski jaz često povezan sa interpersonalnom komunikacijom. Na primer, razlike između generacije X (koja je rođena u periodu od 1965-1980. godine) i generacija Y (rođene u periodu od 1981. do 1994. godine) uočene su u načinima komuniciranja u vezi sa pitanjima oko tehnologije, saradnje, radne etike i socijalizacije. U kontekstu tehnologije, generacija X prati trendove, kao što su muzika na poslu, brzi kompjuteri, nove vrste telefona i motiviše generaciju Y, koja se na nju ugleda. U kontekstu saradnje, generacija X ograničava lične susrete i nudi alternative kao što su pozivi za konferencije, video snimci, e-mejlovi i web-konferencije, dok generacija Y daje prednost društvenim mrežama u ohrabrivanju timske saradnje i deljenja znanja. U kontekstu radne etike generacija X nudi fleksibilnost rada i rad od kuće, a generacija Y prihvata nova pravila kao što je na primer produktivnost, a ne provedeni radni sati na sati na poslu. U kontekstu socijalizacije generacija X se baš ne gura da učestvuje u socijalnim aktivnostima, dok se čini da su ciljevi karijere generacija Y usmereni na što veće socijalno umrežavanje (Luthans, 2011). Navedene razlike se tiču dva relativno bliska uzrasta, a što su uzrasne razlike veće i broj i kvalitet razlika su znatno uvećani.

Još jedan faktor koji se razlikuje od kulture do kulture organizacije je pitanje kontrole koju mnogi autori vezuju za poverenje. Kontrola se može tumačiti kao subjektivna mera koja će rezultirati nizom načela koja određuju pravila ponašanja. Skup načela koncipiran je da bude mera pouzdanosti postupaka u

komunikaciji. Koncept kontrole poverenja je usvojen od strane mnogih istraživača.

11.8. Uloga interne komunikacije zasnovane na poverenju u deljenju znanja u organizacijama

Organizaciono učenje predstavlja jedan od najznačajnijih procesa u savremenim organizacijama. Suštinu organizacionog učenja, a time i razvoja organizacije čini deljenje novih znanja među zaposlenima. Poverenje veoma često predstavlja osnovu za uspešno deljenje znanja. Istraživanje Čaudharia ukazalo je na uticaj međuljudskog poverenja na složenu podelu znanja, koristeći dijade unutar tima kao jedinicu analize uticaja poverenja i deljenja znanja između dve osobe koje rade u timu. Istraživanje je pokazalo da čak dve varijable, kao što su polna raznolikost i veličina tima, utiču na nivo poverenja unutar organizacije, tako da poverenje mora biti razvijeno između svakog člana a ne samo među određenim pojedincima (Chowdhury, 2005).

Istraživanja odnosa poverenja i deljenja znanja zasnivala su se na ispitivanju učinka alternativnih tipova poverenja na opšti transfer znanja (Lucas, 2005). McAllister (McAllister, 1995) razvija i empirijski ispituje razliku između dva tipa poverenja: poverenja na temelju uticaja, utemeljenom u uzajamnoj brizi između zaposlenih i poverenja temeljenog na saznanju koje je zasnovano na pouzdanosti i kompetenciji saradnika, kao i efekte kako na temelju uticaja na poverenje i na spremnost zaposlenih da podele i koriste svoje znanje (De Long & Fahey, 2000). Istraživanja su pokazala da poverenje temeljeno na uticaju ima značajno veći uticaj na spremnost za deljenje individualnog

nevidljivog znanja, dok poverenje bazirano na kognitivnim aspektima ima veću ulogu u spremnosti da se ono koristi.

Istraživanje Svifta i Huanga pokazalo je razlike u nivou razmene znanja između saradnika u uslovima visokog i niskog poverenja, za kognitivne i afektivne aspekte poverenja, kao i implicitno i eksplicitno znanje. Rezultati su otkrili značajne razlike u nivoima razmene znanja u visokim i niskim okvirima poverenja, tako što je učinak veći za poverenje utemeljeno na uticaju i za implicitno znanje (Swift & Hwang, 2012). Strateški značaj deljenja znanja i njenog odnosa sa organizacijskim i upravljačkim mehanizmima je istraživan i kroz sagledavanje personalnih karakteristika koje doprinose razmeni znanja putem međuljudskog poverenja, čime se ukazuje na nove, neorganizacijske aspekte koji značajno utiču na deljenje znanja u organizacijama (Mooradian et al., 2006). Jedno od pitanja koje se postavlja u upravljanju znanjem se odnosi na uspostavljanje politika i procedura u procesu deljenja znanja, kao i jasnih strategija upravljanja znanjem koje se zasnivaju na poverenju zaposlenih, ali i zainteresovanih strana u interakciji (Bertino et al., 2006). Zaključci istraživanja ukazuju na činjenicu da stvaranje novog organizacionog znanja zahteva poverenje koje mora biti sadržano u organizacionoj kulturi (Sankowska, 2016). Faktori koji ga uslovljavaju su pre svega usvajanje novih znanja zaposlenih u organizacijama, ali i komunikacija u kojoj poverenje među zaposlenima doprinosi kvalitetu deljenja znanja i posledicama koje ono ima za organizaciju, prvo posredno, preko odnosa zaposlenih, a zatim i neposredno kroz ekonomske radne performanse (Nešić & Lalić, 2018).

12. PRAVCI DALJIH ISTRAŽIVANJA

Buduća istraživanja interne komunikacije i poverenja zahtevaju sagledavanje problema poverenja u komunikaciji iz različitih uglova i aspekata. Poverenje se mora posmatrati kroz pouzdanost u komunikaciji koja podrazumeva sposobnost, dobronamernost i integritet onoga koji poklanja poverenje, zatim sklonost, ili nekada spremnost da se osloni i na druge, ali i kroz osetljivost i nameru da se prihvati poverenje na temelju pozitivnih očekivanja. Ali to nije dovoljno za sagledavanje poverenja. Neophodno je shvatiti i kako je poverenje povezano sa kulturom organizacije, liderstvom i drugim organizacionim performansama, kako sa postojećim sistemom vrednosti i obrascima ponašanja u organizaciji, kako bi se stvorili uslovi za izgradnju komunikacije zasnovane na poverenju u organizaciji.

Povećanje virtuelne komunikacije doprinelo je i otvaranju novog problema sagledavanja komunikacije i poverenja i zahteva novi pristup istraživanju komunikacije zasnovane na poverenju. Da li se novim komunikacionim kanalima menja odnos prema poverenju zaposlenih, da li se poverenje preusmerava od međuljudskog prema impersonalnom poverenju? U kojoj meri će kulturološki aspekti u narednom periodu određivati komunikaciju zasnovanu na poverenju? Takođe, nije dovoljno jasno da li se u dosadašnjim istraživanjima zaista istraživalo poverenje, ili se radi samo o odlukama o određenom instrumentalnom ponašanju koje donosi očekivani rezultat, ili možda strahu od kazne ako se ne ispoštuju zadati obrasci ponašanja?

Problem u sagledavanju poverenja ogleda se i u razlici između početnog poverenja, koji je javlja rano u međusobnom odnosu, a temelji se na

afektivnim i kognitivnim znakovima i trajnijeg poverenja, koje se odnosi na postojanje stvarnog iskustva. Veliko je pitanje da li će se ljudi zaista ponašati prema očekivanom konceptu u određenim rizičnim ili emotivno nestabilnim uslovima? Luis i Vajgert (Lewis & Weigert, 1985) su tvrdili da je poverenje u svakodnevnom životu mešavina osećanja i racionalnog razmišljanja, a oba tipa poverenja imaju ulogu u podsticanju razmene informacija unutar organizacije (Levin et al., 2004). Pitanje je šta je dominantan odgovor i da li se može uopšte očekivati jedinstven odgovor?

Iako su istraživanja poverenja brojna, njihove rezultate i metodološke postavke nije moguće koristiti u svakom društvenom kontekstu jer poverenje predstavlja specifičan aspekt međuljudskih odnosa, a multikondicionalnost i situaciona priroda poverenja zahtevaju oprez u istraživanju i tumačenju rezultata (Butler, 1991). Sagledana istraživanja otvaraju niz pitanja u vezi sa dosadašnjim metodama sagledavanja uloge poverenja u poslu. Poverenje predstavlja i specifičnu i promenljivu karakteristiku ljudskog ponašanja i značajnu kariku ljudskog i relacionog kapitala organizacije. U poslovnim procesima poverenje je od ogromnog značaja, jer se brzina poslovnih promena, kao i specijalizovana znanja eksperata, kao i njihov odnos prema deljenju znanja, otvaraju potrebu za novim metodološkim pristupom merenja i upravljanja poverenjem u organizaciji, pre svega kroz prizmu sagledavanja ljudskog kapitala.

Buduća istraživanja poverenja moraju u sebi objediniti dosadašnje pristupe u jedan novi, zasnovan na uvažavanju svih potencijalnih faktora uticaja u datom trenutku, jer poverenje kao jedan od najhumanijih fenomena u ponašanju čoveka objedinjuje u sebi kognitivne, konativne i emotivne komponente i na njima zasnovane motive. Zbog toga je neophodno objediniti i teorijske i

verbalne nedoumice, pre svega razliku između poverenja (*trust*) i jemstva (*confidence*), kako bi se preciznije odredio predmet istraživanja. Takođe, neophodno je objediniti u istraživanju lično poverenje, koje izvorište ima u ličnim karakteristikama neke osobe, zatim relaciono poverenje, odnosno specifično verovanje u aktivnosti ili rezultate akcija drugih osoba, koje se temelji na prethodnim ili očekivanim razmenama.

Za organizaciono poverenje postavlja se pitanje na koji način se uspostavlja organizaciono poverenje: da li se stvara na temelju menadžerske kontrole, podsticaja, inspirativnog upravljanja ili na unutrašnjoj motivaciji? Istraživanje faktora koji dovode do uspostavljanja poverenja, kao i onih koji negativno utiču na poverenje predstavlja jedan od najznačajnijih pokazatelja organizacionog ponašanja. Poverenje u ljude i poverenje u organizacije su povezani sa funkcijama, ulogama i pozicijama koje ljudi imaju.

Jedan od mogućih pravaca istraživanja odnosi se na istraživanje interorganizacijskog poverenja. Interorganizacijsko poverenje može biti koncipirano na tri nivoa:

- kao čisto međuljudski fenomen (odnosno, između dve osobe),
- kao odnos pojedinca i organizacije,
- ili kao nešto što se događa između dve organizacije.

Spoljašnje poverenje poboljšava organizacione odnose u različitim kontekstima, uključujući i odnos organizacija - klijenti (Moorman et al., 1992; 1993), ili poverenje vezano za marketinške aktivnosti (Andaleeb, 1996). Spoljašnje poverenje doprinosi formiranju kolektivnih strategija, olakšava koordinaciju privrednih aktivnosti, promovise razmenu informacija i interorganizaciono učenje, smanjuje konflikte i troškove pregovaranja između partnera (Zaheer et al., 1998), poboljšava stabilnost sistema, a podržava

organizacione promene. Razvoj interorganizacijskog poverenja podrazumeva kontinuiran rad na razvoju komunikacije na svim nivoima zaposlenih. Stivenson (Stephenson, 2005) opisuje tri vrste mreža koje su relevantne za interorganizacijske odnose. To su:

- Socijalne mreže, koje se temelje na ličnoj i međuljudskoj razmeni,
- Birokratske mreže, koje nastaju na temelju formalnih ugovora i službeno identifikovanih uloga i mehanizama koordinacije,
- Vlasničke mreže, koje predstavljaju relativno formalizovan i zasnovan na temelju finansijskog ili intelektualnog vlasništva.

Prema Stivensonu, mreže se koriste kako bi se premostile institucionalne granice i kako bi se uspostavila koordinacija. Stivenson je tvrdio da je poverenje ključno za premošćivanje tih problema u komunikaciji. Dakle, uloga koordinatora se menja u zavisnosti od promene uslova u kojima poverenje može biti stvoreno i razvijeno, tako da ne utiče na primat bilo koje strane.

U ekonomijama zasnovanim na znanju suštinsko pitanje je brzina i kvalitet prenetih znanja koja se svakodnevno uvećavaju. Jedno od pitanja koje će u budućnosti zahtevati odgovore je i na koji način će komunikacija zasnovana na poverenju doprineti deljenju i uvećavanju znanja u organizaciji?

Ne tako davno, Delenbak i Davenport (Daellenback & Davenport, 2004) istraživali su faktore koji utiču na formiranje organizacijskih saveza, temeljenih prvenstveno na transferu tehnologije i deljenju znanja. Oni tvrde da lični interes često može uticati na te saveze negativno, jer lični interesi doprinose upravljanju informacijama potrebnim za formiranje saveza i razvijanju odnosa koji poboljšavaju i razmenu znanja, interorganizacijske saveze i zajednička ulaganja. Takođe, smatraju da je jedan od načina da se

savladaju potencialni problemi rad na uspostavljanju komunikacije zasnovane na poverenju.

Suštinsko pitanje je da li su i sa novim konceptima razmatrani svi mogući aspekti i dimenzije poverenja, ili se samo radi o onim najizraženijim u određenim radnim okolnostima? Da li su istraživane dimenzije dovoljno precizno definisane i merene, čime se jasno može sagledati predikcija ponašanja? Pitanje je i da li se novi načini poslovanja i odnosa prema poverenju mogu meriti starim aršinima i u kom pravcu se merenje interne komunikacije i poverenja mora kretati?

13. ZAKLJUČAK

Rezultati istraživanja su ukazali na povezanost ispitivanih varijabli: interne komunikacije, poverenja i radnog angažovanja. Sagledano kroz postavljene hipoteze istraživanja rezultati su pokazali da je:

- Prva opšta hipoteza koja glasi: Interna komunikacija u organizaciji zasnovana je na poverenju je potvrđena, tako što se pomoću poverenja može predvideti komunikacija u organizacijama. Jednostavnom regresionom analizom utvrđeno je da skor na upitniku za merenje Poverenja uspešno predviđa skor na odgovorima o Komunikaciji među zaposlenima ($F(1,824)= 339.393, p< .001$).
- Druga opšta hipoteza koja glasi: Komunikacija među zaposlenima doprinosi radnoj angažovanosti zaposlenih je takođe potvrđena. Jednostavnom regresionom analizom utvrđeno je da skor na Komunikacija među zaposlenima uspešno previđa skor na Radnoj angažovanosti zaposlenih ($F(1,824)= 792.698, p< .001$). Prediktor Komunikacija među zaposlenima ($\beta= .70, p<.01$) je objasnio 49% varijanse kriterijske varijable Radna angažovanost.
- Prva pojedinačna hipoteza koja glasi: Postojeći nivo poverenja je povezan sa osnovnim dimenzijama poverenja Nepredvidljivost, Kompetentnost, Dobronamernost-Integritet je potvrđena. Multiplom regresionom analizom je utvrđeno da je model sa prediktorima Nepredvidljivost, Kompetentnost, Dobronamernost-Integritet i kriterijumom Poverenje značajan ($F(3,822)= 482.128, p< .001$).
- Druga pojedinačna hipoteza koja pretpostavlja da: Postoje razlike u nivou i kvalitetu poverenja i radnog angažovanja među ispitanicima

zaposlenim u organizacijama proizvodnog/uslužnog sektora je delimično potvrđena. Pomoću t-testa za nezavisne grupe nije utvrđeno da se zaposleni u proizvodnom i uslužnom sektoru razlikuju u nekoj od istraživanih varijabli.

- Treća pojedinačna hipoteza da: Postoje razlike između ispitanika različitih opštedemografskih odrednica u odnosu na komunikaciju, poverenje i radno angažovanje je delimično potvrđena. Rezultati su ukazali na sledeće razlike: Starije osobe imaju statistički značajno niže skorove na varijablama Dobronamernost-Integritet i Kompetentnost, a veće na dimenziji poverenja Nepredvidljivost. Takođe, obrazovanije osobe statistički više ocenjuju Kompetentnost, Radnu angažovanost, Energiju, Apsorpciju, Posvećenost i Komunikaciju, a osobe sa nižom školskom spremom više vrednuju Nepredvidljivost. Osobe sa više radnog staža imaju statistički niže skorove na svim varijablama (Poverenje, Dobronamernost-Integritet, Kompetentnost, Radna angažovanost, Energija, Apsorpcija, Posvećenost, Komunikacija), a više na varijabli Nepredvidljivost.

U literaturi o poslovnim komunikacijama postoji saglasnost da je poverenje značajan faktor u procesima upravljanja, što su pokazala i brojna istraživanja. Istraživanja su pokazala i da interna komunikacija igra ključnu ulogu u stvaranju i održavanju poverenja, gde očekivanja uključuju verovanje u pouzdane namere drugih i u sposobnosti drugih (De Ridder, 2004). Interna komunikacija takođe, olakšava interakcije između menadžera i zaposlenih što dovodi do stvaranja radnog mesta utemeljenog na vrednostima (Karanges et al., 2015). Ako se poverenje posmatra kao očekivanje zaposlenih prema preduzeću u celini, kao i prema upravi (Tonga, 2014), tada se i uloga

menadžera značajno uvećava. U uslovima u kojima interna komunikacija stvara poverenje u organizaciji, a tada se poverenje stvara istinskim osećanjima u komunikaciji među zaposlenima, uključujući i menadžere, tada poverenje može da postane temelj za izgradnju posvećenih zaposlenih (Allert & Chatterjee, 1997) i ključ je za razvoj odnosa između zaposlenih i menadžera (Whitener et al., 1998). Povratna informacija, kao deo interne komunikacije, je glavni način na koji zaposleni postaju kvalitetno radno angažovani, smatraju brojni autori (Bakker & Demerouti, 2007; Whitener et al., 1998).

Koncipiranje modela interne komunikacije zasnovane na poverenju koje bi doprinosilo performansama zaposlenih, a pre svega radnom angažovanju, podrazumeva složene procese upravljanja komunikacijama. Prema Karnevalu i Vehesleru (Carnevale & Wechesler, 1992) poverenje pruža osnovu za sigurnost i pouzdanje u namere i akcije predpostavljenih. Šur i Ozan (Schurr & Ozanne, 1985) su zaslužni za osvetljavanje koncepta poverenja u upravljanju, smatrajući da je poverenje važno, jer dovodi do konstruktivnog dijaloga i kooperativnog rešavanja problema.

Prema načinu nastanka poverenja i akterima koji učestvuju u stvaranju komunikacije zasnovane na poverenju, u procesima upravljanja, moguće je razlikovati :

1. Lično poverenje: svoj izvor nalazi u posebnim karakteristikama neke osobe;
2. Relaciono poverenje: specifično verovanje i uzdanje u akcije ili rezultate akcija drugih osoba, koje se temelji na prethodnim ili očekivanim razmenama. Relaciono poverenje je često uslovljeno reputacijom;
3. Institucionalno poverenje: u vezi sa nekom formalnom strukturom, koja garantuje uslove poslovanja.

Uverenje da interna komunikacija poboljšava poverenje između zaposlenih i menadžera zasnovano je na rezultatu da jasnija komunikacija poboljšava poverenje i uspešnost posebnih poslovnih jedinica (Mayer & Gavin, 2005). U uslovima u organizaciji u kojima se interna komunikacija sprovodi na pravi način i delotvorno, zaposleni se osećaju ugodnije u svom radnom okruženju i stoga postoji veća verovatnoća da će izgraditi osećaj poverenja sa svojim saradnicima i pokazati znakove pojačanog angažovanja u organizaciji (Spreitzer & Mishra, 1999).

Poverenje među zaposlenima i njihovim menadžerima je neophodno, ali nije dovoljno za uspešno funkcionisanje (Whitener et al., 1998). Trus i saradnici su otkrili da, u uslovima u kojima zaposleni nisu dobro informisani o tome šta se događa u njihovoj organizaciji, interna komunikacija ne može pomoći u rastu poverenja i angažovanja zaposlenih (Truss et al., 2006).

Osnovni principi na kojima se kroz komunikaciju stvara poverenje u organizaciji u procesima uspostavljanja i održavanja poverenja se moraju uvrstiti u osnovna pravila i procedure upravljanja internom komunikacijom u organizaciji, a odnose se na sledeće aspekte ponašanja:

- Za sticanje poverenja je potrebno mnogo zajedničkih aktivnosti a za gubljenje poverenja je dovoljna samo jedna, pogrešna aktivnost.
- Poverenje zahteva učenje, važno je znati šta su preduslovi za stvaranje i gubljenje poverenja i koje ponašanje je poželjno, a koje dovodi do destrukcije u odnosima.
- Poverenje zahteva čvrstinu u izvršavanju dogovorenih aktivnosti i doslednost u međusobnim odnosima.

- Poverenje zahteva jedinstvo i takav odnos u kojem obe strane imaju poverenja. Nije moguć kontinuiran razvoj u situacijama u kojima samo jedna strana ima poverenja, a za drugu taj odnos nije od značaja.
- Poverenje zahteva komunikaciju, jer se samo komunikacijom stvara obostrano poverenje, koje se jedino komunikacijom može održavati, negovati i poboljšavati.

Organizacije sa visokim nivoom poverenja imaju tendenciju da stvaraju proizvode i usluge sa manje troškova, jer su zaposleni više motivisani, preuzimaju rizike, stvaraju inovacije, lakše prihvataju viziju, misiju i vrednosti organizacije. Kao rezultat toga oni koji upravljaju su više usmereni na ostale svoje zadatke (Galford & Drapeau, 2002).

Gotovo je nemoguće odvojiti upravljanje komunikacijama od strukture organizacije, pa su odnosi u organizacijama vezani za nivoe u strukturi organizacije jedan od najvažnijih faktora u upravljanju internom komunikacijom. Istraživanje koje je imalo za cilj da utvrdi kako organizaciona struktura, odnos nadređenih i podređenih, utiče na stepen u kojem su nadređeni percipirani od svojih podređenih kao osobe od poverenja, na uzorku koji je činilo 137 zaposlenih iz različitih industrija, povezali su personalne i organizacione karakteristike pri uspostavljanju poverenja. Rezultati su pokazali da podređeni uglavnom imaju poverenje u svoje pretpostavljene, a najviše poverenja u svoje pretpostavljene imaju ispitanici kod kojih dominiraju osobine da su otvoreniji, nedvosmisleni i spremni da veruju. Kada je u pitanju međusobno poverenje od suštinskog značaja je definisanje realnog odnosa međusobnog poverenja bazirano na karakteristikama organizacije i personalnim karakteristikama zaposlenih (Krasman, 2013).

Sasvim je jasno da poverenje u menadžmentu može da utiče na tok informacija kao i na percepciju jasnosti i preciznosti informacija. Adekvatna objašnjenja i na vreme poslate povratne informacije, u velikoj meri su povezani sa nivoom poverenja, kao što su to i tačna i buduća komunikacija. Na primer, kada postoji jaz u poverenju između zaposlenih i njihovih menadžera, šansa da se posmatrani menadžer opaža kao izvor informacija, značajno je smanjena.

Prihvatajući poverenje u organizacijama kao deo interne komunikacije, neophodno je razumeti da je poverenje deo procesa komuniciranja i da krug komunikacije zasnovane na poverenju započinje komunikacijom i poboljšava se ili pogoršava, takođe komunikacijom. Da bi se došlo do optimalnog modela interne komunikacije zasnovanog na poverenju, u procesu rada, potrebno je dobro poznavati osnovne elemente komunikacionog procesa kojeg čine pošiljalac, primalac, poruka, kanali i povratna informacija.

Ako poslovno komuniciranje podrazumeva tri osnovne funkcije:

- perceptivnu, podrazumeva prijem poruke u komunikacijskom procesu,
- evolutivnu, omogućava razumevanje poruke i donošenje odgovarajućih odluka na osnovu prethodnog iskustva jedinice,
- transmitivnu, podrazumeva proces prenošenja poruke i tumačenje njenog značenja,

nijedna od funkcija ne može se kvalitetno odvijati ako nije podržana uspostavljenim poverenjem među učesnicima u procesima komunikacije. Percepcija je zasnovana na stavu, verovanju i očekivanju od posledica opaženog i onoga što se pojavljuje kao njegova posledica. Razumevanje poruke koje nije opterećeno nepoverenjem može se prenositi, razvijati i

usmeravati u poželjnom pravcu. Tumačenje značenja u uslovima komuniciranja zasnovanog na poverenju je mnogo jednostavnije, nepotrebno ne oduzima vreme i energiju i doprinosi kvalitetnijim rezultatima.

Organizacije i menadžeri imaju ozbiljan problem kako uspostaviti komunikaciju zasnovanu na poverenju. Bstiler (2006) je utvrdio da se pravodobno, precizno, otvoreno i adekvatno poverenje gradi kroz razvoj međusobnog razumevanja. Zajedničko rešavanje problema olakšava komunikaciju, stvara iskustvo zajedničkog učenja i daje osnovu za povratnu informaciju o veštinama partnera, a sve to olakšava poverenje. Poštenje je primena i proceduralne i distributivne pravde u odnosima. S druge strane, sukobi se mogu razviti zbog nedostatka međusobnog poverenja i ti sukobi mogu povećati napetost.

Uspostavljanje poverenja u organizacijama nije jednostavan zadatak. Međutim, ustanovljeno je u većini istraživanja da je poverenje koncipirano kao ishod tri faktora koji podstiču poverenje: komunikacija, zajedničko rešavanje problema i pravednost u nagrađivanju, kao i dva faktora koji ga smanjuju: sukob i egoizam. Ključno pitanje u izučavanju komunikacije zasnovane na poverenju je kako uspostaviti i održavati poverenje među zaposlenima, kako ga poboljšavati i smanjivati barijere koje se pred njih postavljaju. U tom smislu se kao menadžerske mere preporučuju sledeći postupci: pojednostavljenje jezika komuniciranja, aktivno slušanje, korišćenje neverbalnih znakova i neverbalnih kanala.

U zavisnosti od preduslova za uspostavljanje poverenja, moguće je razlikovati nekoliko tipova poverenja u međuljudskim odnosima:

- Poverenje zasnovano na zavisnosti i strahu od posledica ako se izneveri,
- Poverenje zasnovano na poznavanju i predvidivosti ponašanja,

- Poverenje zasnovano na prepoznavanju i prihvatanju određenih oblika ponašanja.

Od velikog značaja za uspešnost komunikacije u organizacijama je poznavanje nivoa poverenja među zaposlenima, zaposlenih i njihovih rukovodilaca i poverenja u samu organizaciju. Organizacijsko poverenje je više od akumulacije pojedinačnih poverenja na određenom nivou odnosa. Posledice loših poslovnih komunikacija su najčešće loše donete odluke, nerazumevanje i nesporazumi između organizacijskih celina i pojedinaca, konflikti i razilaženja, povećanje otpora promenama, slaba motivisanost i rezultati rada, delimično realizovanje ciljeva organizacije, nemogućnosti ostvarenja zadataka, a sve to je veoma često povezano i sa nedostatkom poverenja ili dominacijom nepoverenja u komunikaciji. Nepoverenje i sumnja su česti problemi u mnogim organizacijama. Nepoverenje se definiše kao nepostojanje poverenja u druge, zabrinutost da drugi mogu delovati štetno i neprijateljski.

U traganju za odgovorima na pitanja kako povećati radno angažovanje zaposlenih, autori skreću pažnju na društvene faktore uticaja koji bi usmeravali internu komunikaciju prema izgradnji percepcije podrške i jačoj identifikaciji zaposlenih sa organizacijom. Zaposleni koji doživljavaju kvalitet komunikacije zasnovan na podršci i osećaju pripadnosti (identiteta) uzvratice povoljnim kognitivnim, emocionalnim i bihevioralnim stanjima koja doprinose individualnom angažovanju na poslu (Karanges et al., 2014).

Angažovanje zaposlenih predstavlja važan deo procesa upravljanja ljudskim resursima koje je u funkciji interne komunikacije. I u istraživanju u Srbiji, na velikom uzorku u multinacionalnoj kompaniji, prepoznat je jaz između teoretskog okvira i poslovnih primena povećanja radnog angažovanja zaposlenih. Međutim, autori smatraju da je neophodno tragati za

standardizovanim alatima za istraživanje radnog angažovanja koji bi objedinio organizacioni i individualni koncept i koji bi preciznije izdvojio preuslove radnog angažovanja i njegove moguće posledice (Vlastelica-Bakić et al., 2011).

Merenje poverenja u komunikaciji svih nivoa doprinosi uspešnijem upravljanju i omogućava predviđanje budućih ponašanja zaposlenih u organizacijama. Pored izgradnje poverenja u komunikaciji zaposlenih, od suštinskog značaja je i održavanje poželjnog nivoa poverenja u organizaciji, što je veoma težak zadatak u nestabilnim uslovima i u uslovima stalnih promena. Postavlja se pitanje koji nivo poverenja bi bio optimalan ili dovoljan za kvalitetne radne rezultate i da li kontrola može da zameni poverenje u komunikaciji? Novi poslovni okviri stvoriće uslove za uspostavljanje novih formi interne komunikacije, pa će se i sagledavanje problema interne komunikacije, kao i upravljanje internom komunikacijom značajno menjati u budućnosti.

14. LITERATURA

- Allert, J. R. & Chatterjee, S. R. (1997). Corporate communication and trust in leadership, *Corporate Communications: An International Journal* 2 (1): 14-21.
- Andaleeb, S. (1996). An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: the Role of Trust and Dependence. *Journal of Retailing* 72 (1): 77-93.
- Arif, M., Egbu, C., Alom, O. & Khalfan, M. M. A. (2009). Measuring knowledge retention: a case study of a construction consultancy in the UAE. *Engineering, Construction and Architectural Management* 16 (1): 92-108.
- Baines, P., Egan, J. & Jefkins, F. (2004). *Public relations contemporary issues and techniques*. Amsterdam Elsevier/Butterworth-Heineman.
- Bakker, A. B. & Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83: 189-206.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology* 22(3): 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management* 43 (1): 83-104.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008) Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International* 13: 209-223.
- Barber, B. (1983). *The logic and limits of trust*. Rutgers University Press.
- Barney, J. & Hansen, M. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal* 15: 175-90.
- Baumruk, R., Gorman, B. & Gorman, R.E. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement. *Strategic HR Review* 5(2): 24-27.

- Ben-Ner, A. & Putterman, L. (1998). Values and institutions in economic analysis. In: Ben-Ner A. and Putterman L. (Eds.), *Economics, values and organization*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Benner, M. J. & Tushman, M.L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review* 28: 238-256.
- Bertino, E., Khan, L., Sandhu, R. & Thuraisingham, B. (2006). Secure Knowledge Management: Confidentiality, Trust and Privacy. *Transaction on systems, man and cybernetics - part A: Systems and Humans* 36 (3): 429-438.
- Bevan, R. & Bailey, J. (1991), Public Relations and Labor Matters. In Ph. Lesly (ed.) *Lesley's Handbook of Public Relations and Communication* (pp. 231-245), Chicago: Probus Publication Co.
- Blundel R. & Ippolito K. (2008). *Effective organizational communication: perspectives, principles and practices*. England: Pearson Education Ltd.
- Bovee, C. & Thill, J. (2012). *Business communication today*. 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Boyd, C. M., Bakker, A. B., Pignata, S., Winefield, A. H., Gillespie N. & Stough, C. (2011). A longitudinal test of the job demands-resources model among Australian university academics. *Applied Psychology: An International Review* 60: 112-140.
- Bstieler, L. (2006). Trust formation in collaborative new product development. *The Journal of Product Innovation Management* 23: 56-72.
- Butler, J. K. Jr. & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports* 55: 19-28.
- Butler, J. K. Jr. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management* 17 (3): 643-663.
- Carnevale, D. G. & Weschler, B. (1992). Trust in the public sector: individual and organizational determinants. *Administration and Society* 23 (4): 471-494.

- Carriere, J. & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International* 14: 29- 49.
- Chia, J. (2005). Is trust a necessary component of relationship management? *Journal of Communication Management* 9 (3): 277-285.
- Child, J., Faulkner, D. & Tallman, S. (2005). Trust in cooperative strategies. In: Child, J., Faulkner, D. and Tallman, S. *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures, 2nd Edition* (p. 50-70). New York: Oxford University Press.
- Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines experience. *Corporate Reputation Review* 3: 201-212.
- Chowdhury, S. (2005). The Role of Affect- and Cognition-Based Trust in Complex Knowledge Sharing. *Journal of Managerial Issues* 17 (3): 310-326.
- Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology* 64 (1): 89-136.
- Coleman, A. (2005). Less vacant, more engaged. *Employee Benefits*: 66-67.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. & LePine, J. A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology* 92 (4): 909–927.
- Cook, K. S. & Rice, E. (2006). *Social exchange theory*: Springer. Shore, L., Coyle-Shapiro, J., Chen, X., & Tetrick, L. (2009). Social exchange in work settings: Content, process, and mixed models. *Management and Organization Review* 5(3): 289-302.
- Cornelissen, J. (2012). Sensemaking Under Pressure: The Influence of Professional Roles and Social Accountability on the Creation of Sense. *Organization Science* 23 (1): 118-137.

- Cote, J. & Latham, C. (2006). Trust and Commitment: Intangible Drivers of Interorganizational Performance. Series Editors: Marc J. Epstein and John Y. Lee *Advances in Management Accounting*. Volumes 1 to 14: Elsevier. 293-325.
- Coulson, A. (1998). Trust: The foundation of public sector management. In: Coulson, A. (Ed.) *Trust and contracts: Relationships in local government, health and public services*. Bristol: The Polity Press.
- Crawford, E. R., LePine, J. & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology* 95 (5): 834-848.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management* 31 (6): 874-900.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R. & Rupp, D.R. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior* 58: 164-209.
- Cropanzano, R. & Wright, T. A. (2001). When a "Happy" Worker Is Really a "Productive" Worker: A Review and Further Refinement of the Happy-Productive Worker Thesis. *Consulting Psychology Journal Practice and Research* 53 (3): 182-199.
- Cummings, L. L. & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation. In: R. Kramer, & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 302-330). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cutlip S.M., Center, A.H. & Broom, G.M. (2006). *Effective Public Relations* (9th ed.). Prentice Hall.
- Cutlip, S. (2005). *Effective Public Relations; 6th Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Daellenbach, U. & Davenport, S. (2004). Establishing trust during the formation of technology alliances. *Journal of Technology Transfer* 29: 187-202.
- Daft, R. & Weick, K. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *The Academy of Management Review* 9 (2): 284-295.
- Dalfelt, S., Heide, M. & Simonsson, C. (2001). Organizational communication. A research field in growth. *Nordicom Information* 23 (2): 77-86.

- D'Aprix, R. (2009). *The credible company*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Davis, J. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly* 13 (3): 319–340.
- Davis, J. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present, and future. *Academy of Management Review* 32: 344–354.
- De Long, D. & Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *Academy of Management Executive* 14: 113-127.
- De Ridder, J. A. (2004). Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal* 14 (3): 20-30.
- DeCotiis, T.A. & Summers, T.P. (1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations* 40: 445-470.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Janssen, P.P.M. & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 27: 279-286.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution* 2: 265–279.
- Dietz, G. & Hartog, D. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel review* 35 (5): 557-588.
- Dirks, K. T. & Ferrin, T. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science: A journal of the Intitute of Management Sciences* 12 (4): 450-467.
- Dirks, K. T., Lewicki, R. J. & Zaheer, Z. (2009). Repairing relationships within and between organizations: Building a conceptual foundation. *Academy of Management Review* 34: 68-84.
- Doğan, E. (2002). The Impact Of Transformational Leadership Style, Trust İn Leader, Being Empowered And Affect. Marmara University Institute of Social Sciences, PhD. İstanbul, 2002, 3. 08.03.2015 taken from <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> internet site.
- Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of marketing communications* 11 (3): 171-190.
- Dominick, J. (2012). *The Dynamics of Mass Communication* (12th edition ed.). Boston: McGraw-Hill.

- Doney, P. M., Cannon, J. P. & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review* 23 (3): 601–620.
- Drafke, M. (2008). *The Human Side of Organizations* (10th ed.). US: Prentice Hall.
- Duck, S. (2007). *Human Relationship*. London: Sage Publications.
- Duffy, J.A. & Lilly, J. (2013). Do individual needs moderate the relationships between organizational citizenship behavior, organizational trust and perceived organizational support. *Journal of Behavioral and Applied Management* 14 (3): 185-197.
- Eberl, P. (2004). The Development of trust and implications for organizational design: A game - and attribution-theoretical framework. *Schmalenbach Business Review* 56: 258 – 273.
- Edmondson, A. C. (2003). *Psychological Safety, Trust and Learning in Organizations: A Group - level Lens*. Boston: Harvard Business School.
- Esen, E. (2012). The role of trust on the relationship between organizational engagement and corporate reputation. *Journal of Management & Economics* 19 (1): 47-58.
- Fein, S. (1996). Effects of suspicion on attributional thinking and the correspondence bias. *Journal of Personality and Social Psychology* 70 (6): 1164–1184.
- Ferrin, D. L., Bligh, M. C. & Kohles, J. C. (2007). Can I trust you to trust me? A theory of trust, monitoring, and cooperation in interpersonal and intergroup relationships. *Group & Organization Management* 32: 465-499.
- Fisher, F. & Tees, D. (1996). *The councilor as communicator*. Istanbul: United Nations Centre for Human Settlements.
- Flaherty, K. (1999). The role of trust in salesperson-sales manager relationships. In: Gordon, P.J. and Kellerman, B.J. (Eds.), *Proceedings of the American Marketing Association Summer Educators' Conference*. American Marketing Association, Chicago, p. 58.
- Frank, A. & Brownell, J. (1989). *Organizational Communication and Behaviour: Communication to Improve Performance*. Orland, FL: Holt, Rinehart and Winston.

- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology. *American Psychologist* 56 (3): 218-226.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: The Free Press.
- Fulmer, C. A. & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management* 38 (4): 1167-1230.
- Funk and Wanalls. (1985). *Standard Desk Dictionary*. Harper and Row.
- Galford, R. & Seibold Drapeau, A. (2002). *The Trusted Leader: bringing out the Best in your People and Your Company*. The Free Press.
- Gallup <http://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
- Garber, P. (2007). *50-Activities for Employee Engagement*. Massachusetts: HRD Press.
- Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Gierveld, J.H. & Bakker, A.B. (2005). *De invloed van de secretaresse* [The influence of the secretary]. Diemen, The Netherlands: Manpower.
- Gillespie, N. (2003). Measuring trust in work relationships: The Behavioral Trust Inventory. Paper presented at the annual meeting of the *Academy of Management Conference*. Seattle. Washington State.
- Gillis, T. (2006). *The IABC Handbook of Organizational Communications*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior* 62: 165–174.
- Gronstedt, A. (2000). *The Customer Century*. New York/London: Routledge.
- Gruban, B., Verčič, D. & Zavrl, F. (1997). *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- Hakanen, J. (2002). *Tyo uupumuksesta tyo" n imuun—positiivisen tyo" hyvinvointika"sitteen ja-menetelma"n suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa* [From burnout to job engagement—validation of the Finnish version of an instrument for measuring job engagement (UWES) in an educational organization]. *Tyo" ja Ihminen* 16: 42 – 58.

- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology* 43: 495–513.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R. & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior* 73 (1): 78-91.
- Hall, S. (1990). Cultural identity and diaspora, in: J. Rutherford (ed.), *Identity*. London: Lawrence & Wishart.
- Hardin, R. (1991). *Trusting persons, trusting institutions*. In: Zeckhauser, R. (Ed.), *Strategy and Choice*. Cambridge: MIT Press, pp. 185-209.
- Harley, A., Lee, D. & Robinson, D. (2005). How O2 built the business case for engagement. *Strategic HR Review* 4 (6): 24-7.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* 2: 205-224.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 87: 268-279.
- Hartley, P. & Bruckmann, C. (2002). *Business Communication*. London: Routledge.
- Herbst, D. (2007). *Communication in Organization* (Komunikācija uzņēmumā). Rīga: Zvaigzne ABC.
- Hewitt Associates. (2009). Engagement and culture: Engaging talent in turbulent times. Retrieved from http://www.hewittassociates.com/Intl/AP/en-AP/KnowledgeCenter/Magazine/HQ_20/ask-our-expert.html
- Hindmoor, A. (1998). The importance of being trusted: Transaction costs and policy network theory. *Public Administration* 76: 25–43.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N. & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology* 84 (3): 632-643.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.

- Huff, L. & Kelley, S. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science* 14 (1): 81-90.
- Janowicz, M. & Noorderhaven, N. (2006). Levels of inter-organizational trust: Conceptualization and measurement. In: R. Bachmann & A. Zaheer (Eds) *Handbook of Trust Research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited (p. 264-279).
- Jensen, M. T. (2003). *Organizational Communication*. Kristiansand: Agderforskning.
- Johnson, J. L. & Cullen, J. B. (2002). The bases and dynamics of trust in crosscultural exchange relationships. In: M. J. Gannon and K. L. Newman (Eds.) *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*. Oxford: Blackwell, 335-360.
- Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. *The Academy of Management Review* 23 (3): 531-536.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin* 127: 376-407.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33: 692-724.
- Kalla, H. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal* 10 (4): 302-314.
- Karanges, E. R. Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. *Journal of Business Market Management* 7: 329-353.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review* 41 (1): 129-131.
- Katić, I. & Nešić, A. (2020). Socio-Psychological Effects of Stress in Organizations' Absenteeism Problems. *WORK: A Journal of Prevention, Assesment and Rehabilitation*. (rad prihvaćen za objavljivanje u martu 2020).

- Katz, E. (1987). *Communication Research since Lazarsfeld*. University of Pennsylvania, Annenberg School for Communication: Departmental Papers.
- Keenan, W. & Hazleton, V. (2006). *Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication*. In: Botan/Hazleton (Eds.): *Public relations theory II*. Mahwah, NJ (pp. 137–170).
- Kitchen, P. J. & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal* 7 (1): 46-53.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology* 50: 569-598.
- Krasman, J. (2013). Do my staff trust me? The influence of organizational structure on subordinate perceptions of supervisor trustworthiness. *Influence of organizational structure* 35 (5): 470-488.
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W. & Chalfonte, B. L. (1990). Informal communication in organizations: Form, function, and technology. In: S. Oskamp and S. Spacapan (eds.), *Human reactions to technology: The Claremont Symposium on applied social psychology* (145-199). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1998). *Organizational behavior* (4th ed.). Itwin Mc Graw-Hill.
- Kuo, F. & Yu, C. (2009). An Exploratory Study of Trust Dynamics in Work-Oriented Virtual Teams. *Journal of Computer-Mediated Communication* 14 (4): 823–854.
- Kuok, A. & Taormina, R. (2017). Work Engagement: Evolution of the Concept and a New Inventory. *Psychological Thought* 10(2): 262–287.
- Laaksonen, T., Pajunen, K. & Kulmala, H. (2008). Co-evolution of trust and dependence in customer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management* 37: 910-920.
- Lalić, D. (2010). *Socijalne mreže u funkciji unapređenja internih odnosa s javnošću*. Doktorska disertacija. Fakultet tehničkih nauka. Univerzitet u Novom Sadu.

- Lalić, D., Nešić, A. & Vujović Đermanović, D. (2014). *New trends in business communications*. Paper presented at the XVI International Scientific Conference on Industrial Systems (IS'14), Novi Sad, Serbia.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., van Doornen, L. J. P. & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences* 40 (3): 521-532.
- Langfred, C. W. (2004). Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-managing Teams. *Academy of Management Journal* 47: 385–399.
- Larkin, T. & Larkin, S. (1996). Reaching and Changing Frontline Employees. *Harvard Business Review* 74 (3): 95-104.
- Le Grand, J. (1997). Knights, knaves or pawns? Human behaviour and social policy. *Journal of Social Policy* 26 (2): 149–170.
- Levi, M. (1998). *A state of governance*. In: Braithwaite, V. and Levi M. (Eds.), *Trust and governance*. New York: Russell Sage Foundation.
- Levin, D. & Cross, R. (2004). The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. *Management Science* 50 (11): 1477–1490.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In: Kramer, R. M. and Tyler, T. R. (Eds.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory & Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Lewicki, R., McAllister, D. J. & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: new relationships and realities. *Academy of Management Review* 23 (3): 438–458.
- Lewicki, R., Tomlinson, E. C. & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management* 32 (6): 991–1022.
- Lewis, D. and Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces* 63 (4): 967-985.
- Lowenstein, M. (2006, February 14). *The trust equation: Build employee relationship credibility, rapport and integrity to leverage customer advocacy*. CRMGuru. Retrieved from [http:// customerthink.com/201/](http://customerthink.com/201/)

- Lucas, L. (2005). The impact of trust and reputation on the transfer of best practices. *Journal of Knowledge Management* 9 (4): 87–101.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. Chichester: Wiley.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw-Hill International Edition.
- Macey, W.H. & Schneider, B. (2008) The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology* 1: 3-30.
- Mansbridge, J. (1999). Altruistic trust. In: Warren M. E. (Eds.) *Democracy and trust*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 290–309.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology* 52: 397– 422.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin* 108 (2): 171-194.
- Mayer, R. C. & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal* 48 (5): 874-888.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* 20 (3): 709-734.
- Mc Knight, H., Cummings, L. & Chervany, N. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review* 23 (3): 473–490.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal co-operation in organizations. *Academy of Management Journal* 38 (1): 24-59.
- McCauley, D. P. & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly* 16: 265-282.
- McKnight, H., Choudhury, V. & Kacmar, C. (2002). The impact of initial consumer trust on intentions to transact with a web site: a trust building model. *Journal of Strategic Information Systems* 11: 297–323.

- Men, L. R. & Stacks, D. W. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee - Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research* 36 (4): 301-324.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61: 20-52.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In: R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, pp. 261-287. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Misztal, B. (1996). *Trust in Modern Societies*. Cambridge: Polity Press.
- Molina-Morales, X., Martinez-Fernandez, T. & Torlo, J. (2011). The Dark Side of Trust: The Benefits, Costs and Optimal Levels of Trust for Innovation Performance. *Long Range Planning* 44 (2): 118-133.
- Montgomery, A., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B. & Den Ouden, M. (2003). Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with Burnout and engagement. *Anxiety, Stress & Coping* 16: 195- 211.
- Mooradian T., Renzl B. & Matzler K. (2006). Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing. *Management Learning* 37(4): 523-540.
- Moorman, C., Deshpande, R. & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research Relationships. *Journal of Marketing* 57: 81-101.
- Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of marketing research* 29 (3): 314-328.
- Mumby, D. K. (2013). *Organizational communication: A critical approach*. Thousand Oaks: SAGE.
- Naquin, C. E. & Kurtzberg, T. R. (2009). Team negotiation and perceptions of trustworthiness: The whole versus the sum of the parts. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice* 13(2): 133-150.
- Nešić, A. and Lalić, D. (2017). The Impact of Trust on Job Performance in Organisations. *Management: Journal Of Sustainable Business And Management Solutions In Emerging Economies* 21 (81): 27-34.

- Nešić, A. & Lalić, D. (2018). *The Role of trust in knowledge shering among employees*. 9. International scientific and expert conference (TEAM), Novi Sad, 10-12. oktobar 2018. pp. 372-377.
- Newman, J. (1998). The dynamics of trust. In: Coulson A. (Ed.), *Trust and contracts: Relationships in local government, health and public services*. Bristol: The Polity Press.
- Nooteboom, B. (2003). The Trust Process. In: Nooteboom, B. and Six, F. (Eds.) *The Trust Process in Organizations: Empirical studies of the Determinants and the process of Trust development*. Edward Elgar Publishing Inc.
- Offe, C. (1999). How can we trust our fellow citizens? In: Warren M. E. (Ed.), *Democracy and trust*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Paine, K. D. (2003). *Guidelines for Measuring Trust in Organizations*. The Institute for Public Relations.
- Paliszkiwicz, J. (2012). Managers Orientation on Trust and Organizational Performance. *Jindal Journal of Business Research* 1 (2): 153–161.
- Panteli, N. & Sockalingam, S. (2005). Trust and conflict within virtual interorganizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing. *Decision Support Systems* 39 (4): 599-617.
- Patterson, P., Ahmed, F. & Styles, C. (1999). Trust and commitment in international business relationships. *ABAC Journal* 19 (1): 37-51.
- Postmes, T., Tanis, M. & de Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes and Intergroup Relations* 4: 227-246.
- Pounsford, M. (2007). Using storytelling, conversation and coaching to engage. *Strategic Communication Management* 11 (3): 32-35.
- Putnam, R. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*. Burlington, VT: Gower.
- Reynolds, L. (1997). *The Trust Effect: Creating the High Trust, High Performance Organization*. Nicholas Bradley Publishers.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002) Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology* 87: 698-714.

- Riel, C. (1995). *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice-Hall.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 23 (3): 257-266.
- Robbins, S. P. & Coutler, M. (1999). *Management* (6th ed.). Prentice Hall.
- Robison, J. (2012). *Boosting engagement at Stryker*. Gallup Management Journal. Retrieved from <http://gmj.gallup.com/content/150956/Boosting-Engagement-Stryker.aspx>
- Rothbard, N. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*: 655-684.
- Rothstein, B. (2000). Trust, social dilemmas and collective memories. *Journal of Theoretical Politics* 12 (4): 477-501.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality* 35: 651-665.
- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist* 35: 1-7.
- Rouse, M. J. & Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*. Zagreb: Masmedia.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review* 23 (3): 393-405.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21 (7): 600-619.
- Salanova, M, Llorens, S., Cifre, E., Martinez, I. & Schaufeli, W.B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Groups Research* 34: 43-73.
- Salanova, M., Grau, R., Llorens, S. & Schaufeli, W. B. (2001). Exposición a las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol modulador de la autoeficacia profesional [Exposure to information technology,

- burnout and engagement: about the role of professional self-efficacy]. *Psicología Social Aplicada* 11: 69-89.
- Salanova, M., Agut, S. & Pieró, J. M. (2003). Linking organizational facilitators and work engagement to extrarole performance and customer loyalty: The mediating role of service climate. *Journal of Applied Psychology* 90 (6): 1217-1227.
- Salanova, M., Brescó, E. & Schaufeli, W. B. (2003). Towards a spiral model of self-efficacy in the study of burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology* 12: 34-67.
- Salanova, M., Carrero, V., Pinanzo, D. & Schaufeli, W. B. (2003). Job characteristics and proactive behaviour: The mediating role of job engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 17: 199-210.
- Sankowska, A. (2016). Trust, knowledge creation and mediating effects of knowledge transfer processes. *Journal of Economics and Management* 23 (1): 33-44.
- Sant, S. S. (2016). An Analysis of Credibility of CEO's in an Organisation Linkage with Employee Engagement. *Asian Social Science* 12 (10): 127-135.
- Schaufeli & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources'. In: K. Näswall, M. Sverke and J. Hellgren (Eds.), *The individual in the changing working life*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 380-404.
- Schaufeli, A.B. Bakker & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior* 30: 893-917.
- Schaufeli, W. B. & Van Rhenen, W. (2006). Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: Een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS) [About the role of positive and negative emotions in managers' well-being: A study using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS)]. *Gedrag & Organisatie* 19 (4): 223-244.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement* 66 (4): 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies* 3 (1): 71-92.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25: 293-315.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept, in *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (Eds. A.B. Bakker and M.P. Leiter), Psychology Press, New York, pp. 10-24.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I., Marques Pinto, A. Salanova, M. & Bakker, A. B. (2002b). Burnout and engagement in university students: Across national study. *Journal of Cross- Cultural Psychology* 33: 464-481.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma. V. & Bakker, A.B. (2002a). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3: 71-92.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W. & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review* 57: 173-203.
- Schurr, P. & Ozanne, J. (1985). Influence on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness. *Journal of Consumer Research* 11 (4): 939-953.
- Sen, A. (1977). Rational fools: A critique of the behavioural foundations of economic theory. *Philosophy and Public Affairs* 6: 317-344.
- Shaw, K. (2005). *Employee Engagement: How to Build a High Performance Workforce*. London: Melcrum Publishing Limited.

- Sheppard, B. & Sherman, D. (1998). The Grammars of Trust: A Model and General Implications. *The Academy of Management Review* 23 (3): 422-437.
- Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. In: J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 245-264). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Shockley-Zalabak, P. Ellis, K. & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal* 18 (4): 35-48.
- Shore, L., Coyle-Shapiro, J., Chen, X. & Tetrick, L. (2009). Social exchange in work settings: Content, process, and mixed models. *Management and Organization Review* 5 (3): 289-302.
- Smith, G. (2005). Communication skills are critical for internal auditors. *Managerial Auditing Journal* 20 (5): 513-519.
- Solomon, R.C. & Flores, F. (2001). *Building trust in business, politics, relationships and life*. Oxford University Press.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior (2003): A new Look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology* 88: 518-528.
- Sopow, E. (2008). The communication climate change at RCMP. *Melcrum Publishing* 12: 20- 23.
- Spreitzer, G. M. & Mishra, A. K. (1999). Giving Up Control without Losing Control: Trust and its Substitutes' Effects on Managers' Involving Employees in Decision Making. *Group & Organization Management* 24 (2): 155-187.
- Stephenson, M. Jr. (2005). Making humanitarian relief networks more effective: Operational coordination, trust and sensemaking. *Disasters* 29: 337-350.
- Steppanen, R., Blomqvist, K. & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust – a critical review of the empirical research in 1990-2003. *Industrial Marketing Management* 36: 249-265.
- Storm, K. & Rothmann, S. (2003). The relationship between burnout, personality traits and coping strategies in a corporate pharmaceutical group. *Journal of Industrial Psychology* 29: 35-42.

- Sudhakar, B. & Patil, S. (2006). Measuring up. *Communication World* 23 (5): 32-35.
- Sullivan, J. N., Kameda, J. & Shimada, K. (1981). The relationship between conflict resolution approaches and trust-A cross-cultural study. *Academic Management Journal* 24 (4): 803-815.
- Sullivan, J. & Peterson, R. (1982). Factors associated with trust in Japanese-American joint ventures. *Management International Review* 22: 30-40.
- Swift P.E. & Hwang A. (2012). *The Impact of Affective and Cognitive Trust on Knowledge Sharing and Organizational Learning*. *The Learning Organization* 20 (1): 20-37.
- Tan, H. H. & Tan, C. S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs* 126: 241-260.
- Taylor, M. & Else, G. (2005). Building commitment to a new business strategy at Sensis. *Strategic Communication Management* 9: 14-17.
- Therkelsen, D. J. & Fiebich, C. L. (2004). The supervisor: The linchpin of employee relations. *Journal of Communication Management* 8 (2): 120-129.
- Tonga, G. (2014). Does internal communication to generate trust always increase commitment? A study at Micron Technology. *Corporate Communications: An International Journal* 19 (1): 64- 81.
- Tourish, D. & Hargie, O. (1998). Auditing staff-management communication in schools: a framework for evaluating performance. *International Journal of Educational Management* 12 (4): 176-182.
- Trombetta, J. J. & Rogers, D. P. (1988). Communication climate, job satisfaction, and organizational commitment: The effects of information adequacy, communication openness, and decision participation. *Management Communication Quarterly* 7 (4): 494-514.
- Truss, K., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, Y., Croll, K. & Burnett, J. (2006). *Working life: employee attitudes and engagement 2006*. London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Tzafrir, S. & Dolan, S. (2004). Trust Me: A Scale for Measuring Manager Employee Trust. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management* 2 (2): 115-132.

- Tzafrir, S., Baruch, Y. & Dolan, S. (2004). The Consequences of emerging HRM practice for employees trust in their managers. *Personel Review* 33 (6): 628-647.
- Ulsaner, E. M. (2001). Trust as a moral value. *Paper prepared for the European research conference on social capital: Interdisciplinary perspectives*. United Kingdom: Exeter, September 15–20.
- Vanhala, M., Puumalainen, K. & Blomqvist, K. (2011). Impersonal trust: The development of the construct and the scale. *Personnel Review* 40 (4): 485-513.
- Vlaar, P. W. L., Van Den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2007). On the evolution of trust, distrust, and formal coordination and control in interorganizational relationships: Toward an integrative framework. *Group Organization Management* 32: 407-429.
- Vlastelica-Bakic, T., Lalic, D. & Vercic, D. (2011, July 1-2). Employee Engagement: The case of Coca-Cola Hellenic Serbia. Paper presented at the 18th International Public Relations Research Symposium BledCom (BledCom 2011), Bled, Slovenija.
- Ward, A. & Smith, J. (2003). *Trust and Mistrust: Radical Risk Strategies in Business Relationships*. Southern Gate, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Warren, M. E. (1999). Democratic theory and trust. In: Warren M. E. (Ed.), *Democracy and trust*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Watson Wyatt Worldwide (2008, 2009). The Communication ROI Study Report. Towers Watson, 1-23.
- Watson Wyatt Worldwide. (2007). Employee perspectives on health care: voice of the consumer.
- Welbourne, T. M. (2007). Employee engagement: Beyond the fad and into the executive suite. *Leader to Leader* (44): 45-51.
- Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications* 12 (2): 177-198.
- White, C., Vanc, A. & Stafford. A. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research* 22: 65-84.

- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy of Management Review* 23 (3): 513-530.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., & Werner, J.M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review* 23 (3): 513-530.
- Whitney, J. O. (1994). *The Trust Factor*. New York: McGraw-Hill.
- Widhiastuti, H. (2012). The Effectiveness of Communications in Hierarchical Organizational Structure. *International Journal of Social Science and Humanity* 2 (3): 185-190.
- Wilcox, D. & Cameron, G. T. (2006). *Public relations strategies and tactics*. USA: Pearson education.
- Williams, J. A. (1994). Trust, dyadic similarity and cooperation in relationship marketing: a test of two measurement models. In: Engelland, B.T. and Bush, A.J. (Eds.) *Marketing: Advances in Theory and Thought, Proceedings of the 31st Annual Southern Marketing Association Meeting*. New Orleans, LA, pp. 538-40.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *Journal of Law and Economics* 34: 453-502.
- Wintrobe, R. & Breton, A. (1986). Organizational Structure and Productivity. *American Economic Review* 76: 530-538.
- Wiseman, V. (1998). From selfish individualism to citizenship: Avoiding health economics reputed "dead end". *Health Care Analysis* 6: 113-122.
- Wittmann-Zhang, X. & Schenker-Wicki, A. (2012). Trust and control across three emerging economies. In: British Academy of Management Conference 2012, Cardiff, UK, September 2012 - 13.
- Xanthopoulou, D, Bakker, A. B. & Fischbach, A. (2013). Work Engagement Among Employees Facing Emotional Demands The Role of Personal Resources. *Journal of Personnel Psychology* 12 (2): 74.
- Yamagishi, T. & Yamagishi, M. (1994). Trust and commitment in the United States and Japan. *Motivation and Emotion* 18 (2): 129-66.

- Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of Organizational Excellence* 29: 71-79.
- Ybarra, C. E. & Turk, T. A. (2009). The evolution of trust in information technology alliances. *Journal of High Technology Management Research* 20: 62-74.
- Yi-wen, Z. & Yi-qun, C. (2005). The Chinese version of Utrecht Work Engagement Scale: An examination of reliability and validity. *Chinese Journal of Clinical Psychology* 13 (3): 268-270.
- Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the Effects of inter-organizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science* 9 (2): 141-159.
- Zahra, Shaker A., Harry J. Sapienza & Per Davidsson (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: a Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies* 43 (4): 917-955.
- Zeffane, R. (2006). Factors affecting preferred sources of information: Exploring the impact of trust, job satisfaction and communication effectiveness. *Management* 11 (2): 93-110.
- Zhang, A. Y., A. S. Tsui, L. J. Song, L. Chaoping & L. Jia. (2008). How Do I Trust Thee? The Employee-Organization Relationship: Supervisory Support and Middle Manager Trust in the Organization. *Human Resource Management* 47 (1): 111-132.
- Ziegler, C. & Golbeck, J. (2007). Investigating interactions of trust and interest similarity. *Decision Support System* 43 (2): 460-475.
- Zucker, L. G. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior* 8: 53-111.

15. PRILOZI:

Prilog broj 1. Instrument istraživanja - upitnik

Upitnik koji je pred Vama ne predstavlja nikakav test znanja niti test sposobnosti. Ovde nema tačnih i netačnih, ili vrednih i manje vrednih odgovora. Svi odgovori su dobri ako izražavaju Vaše pravo mišljenje. Prikupljeni rezultati biće korišćeni isključivo u naučno-istraživačke svrhe, za izradu doktorske disertacije. Upitnik je anoniman.

Pol ispitanika:

- a) M b) Ž

Starost ispitanika:

- a) do 25 b) 26-35 c) 36-45 d) 46-60 e) preko 60

Vaša školska sprema:

- a) srednja b) viša c) visoka

Koliko imate radnog staža u preduzeću u kom radite:

- a) do 5 godina b) od 6 do 10 godina c) od 11 do 20 godina d) od 21 do 30 godina e) preko 31 godine

Delatnost preduzeća:

- a) proizvodno b) uslužno c) mešovito

Pravni oblik preduzeća:

- a) javno b) društveno c) privatno

UPUTSTVO: Pročitajte svaku tvrdnju i ocenite koliko ste saglasni sa njom na sledećih sedam nivoa slaganja:

7 - u potpunosti sam saglasan

6 - saglasan sam u velikoj meri

5 - saglasan sam

4 - nemam stav

3 - nisam saglasan

2 - u velikoj meri nisam saglasan

1 - uopšte se ne slažem

1.	U organizaciji u kojoj radim postoji veoma visok nivo poverenja u svim strukturama.	1	2	3	4	5	6	7
2.	U organizaciji u kojoj radim postoji visok nivo poverenja u menadžere.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Ukoliko neko iz organizacije obeća da će nešto biti urađeno, ostali članovi organizacije veoma čvrsto veruju da će to obećanje biti ispunjeno.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Menadžeri kompanije u kojoj radim čvrsto veruju da će njihovi zaposleni donositi dobre odluke za posao.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Potrebe radnika su veoma važne menadžerima i potrebe menadžera su veoma važne radnicima.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Ukoliko mi zatreba, mogu da očekujem pomoć u poslu od svojih kolega.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Zaposleni u organizaciji ne bi učinili svesno bilo šta loše za nju.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Zaposleni u organizaciji otvoreno i iskreno razgovaraju među sobom.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Ljudi u organizaciji napreduju gazeći jedni preko drugih.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Zaposleni u organizaciji ispune obećanja koja daju.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Zaposleni u organizaciji vode računa o drugim zaposlenima i onome što je njima bitno.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Zaposleni dobro poznaju svoj posao.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Zaposleni u organizaciji su uspešni u zadacima koje obavljaju.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Ukoliko nastane greška, zaposleni u organizaciji su spremni da pređu preko toga.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Akcije i ponašanja zaposlenih nisu konzistentni.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Ono što zaposleni pričaju ne poklapa se sa onim što i rade.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Najbolje je ne deliti informacije sa kolegama.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Odnos menadžera i zaposlenih u organizaciji pun je topline i razumevanja.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Zaposleni u organizaciji bi se žrtvovali za tim.	1	2	3	4	5	6	7
20.	O bitnim stvarima u organizaciji razgovara se iskreno i otvoreno na svim nivoima.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Na poslu se uvek osećam prepun energije i elana za rad.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Smatram da je posao koji radim smislen, značajan i svrsishodan.	1	2	3	4	5	6	7
23.	Vreme leti kada sam na poslu.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Kada sam na radnom mestu, osećam se dobro i snažno.	1	2	3	4	5	6	7
25.	Pun/a sam entuzijazma kada je u pitanju ono što radim.	1	2	3	4	5	6	7
26.	Kada radim zaboravim na svet oko sebe.	1	2	3	4	5	6	7

27.	Moj posao me inspiriše.	1	2	3	4	5	6	7
28.	Kada se ujutru probudim radujem se odlasku na posao.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Kada radim intenzivno i koncentrisano, osećam se dobro i zadovoljno.	1	2	3	4	5	6	7
30.	Ponosan/ponosna sam na posao koji obavljam.	1	2	3	4	5	6	7
31.	Kada radim potpuno sam uronjen/a u svoj posao.	1	2	3	4	5	6	7
32.	Mogu da radim u kontinuitetu dugačak vremenski period.	1	2	3	4	5	6	7
33.	Smatram da je moj posao izazovan i zanimljiv.	1	2	3	4	5	6	7
34.	Lako se zanesem u posao kada radim.	1	2	3	4	5	6	7
35.	Ne dotiču me previše stvari i priče vezane za posao.	1	2	3	4	5	6	7
36.	Teško mi je da se odvojim od posla kad počnem nešto da radim.	1	2	3	4	5	6	7
37.	Čak i kada stvari ne idu lako, uvek istrajem u poslu i radim stvari do kraja.	1	2	3	4	5	6	7
38.	Sa saradnicima na poslu komuniciram veoma često o radnim zadacima.	1	2	3	4	5	6	7
39.	Sa saradnicima na poslu imam česte poslovne sastanke i pisanu komunikaciju.	1	2	3	4	5	6	7
40.	Sa saradnicima na poslu često komuniciram i neformalnim komunikacijama i spontanim razgovorima.	1	2	3	4	5	6	7
41.	Radni zadaci su mi predloženi unapred na jasan i precizan način od strane pretpostavljenog.	1	2	3	4	5	6	7
42.	Probleme u poslu rešavamo zajedno u najbržem mogućem roku.	1	2	3	4	5	6	7
43.	Komunikacija među zaposlenima je isključivo vezana za komunikaciju sa pretpostavljenim.	1	2	3	4	5	6	7
44.	Komunikacija na poslu je otvorena i motivišuća.	1	2	3	4	5	6	7

Prilog broj 2: Stukturalno modelovanje - analiza

	Estimate
Radna.angazovanost <--- Poverenje	.631
Komunikacija <--- Radna.angazovanost	.797

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Poverenje	1.408	.068	20.711	***	par_3
e1	.716	.040	17.896	***	par_4
e2	.383	.023	16.450	***	par_5

	Estimate
Radna.angazovanost	.398
Komunikacija	.636

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	1.408		
Radna.angazovanost	.817	1.190	
Komunikacija	.613	.893	1.054

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	1.000		
Radna.angazovanost	.631	1.000	
Komunikacija	.503	.797	1.000

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	.110		
Radna.angazovanost	-.024	-.009	
Komunikacija	.141	-.026	.020

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	1.553		
Radna.angazovanost	-.439	-.155	
Komunikacija	2.890	-.511	.368

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.580	.000
Komunikacija	.435	.750

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.631	.000
Komunikacija	.503	.797

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.580	.000
Komunikacija	.000	.750

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.631	.000
Komunikacija	.000	.797

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.000	.000
Komunikacija	.435	.000

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.000	.000
Komunikacija	.503	.000

	M.I.	Par Change
e2 <--> Poverenje	16.858	.114
e2 <--> e1	13.733	-.082

	M.I.	Par Change
--	------	------------

	M.I.	Par Change
Komunikacija <--- Poverenje	16.858	.081

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
Radna.angazovanost <--- Poverenje	.028	.001	.580	.000	.001
Komunikacija <--- Radna.angazovanost	.026	.001	.751	.001	.001

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
Radna.angazovanost <--- Poverenje	.025	.001	.630	-.001	.001
Komunikacija <--- Radna.angazovanost	.016	.000	.797	.000	.000

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
Poverenje	.069	.002	1.402	-.007	.002

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
e1	.043	.001	.714	-.002	.001
e2	.026	.001	.383	.000	.001

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
Radna.angazovanost	.032	.001	.398	-.001	.001
Komunikacija	.025	.001	.636	.000	.001

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	.069		
Radna.angazovanost	.057	.062	
Komunikacija	.051	.053	.062

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	.000		
Radna.angazovanost	.025	.000	
Komunikacija	.026	.016	.000

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	.070		
Radna.angazovanost	.055	.058	
Komunikacija	.051	.050	.056

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	.000		
Radna.angazovanost	.025	.000	
Komunikacija	.023	.015	.000

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.028	.000
Komunikacija	.027	.026

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.025	.000
Komunikacija	.026	.016

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.028	.000
Komunikacija	.000	.026

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.025	.000
Komunikacija	.000	.016

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.000	.000
Komunikacija	.027	.000

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.000	.000
Komunikacija	.026	.000

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Radna.angazovanost <--- Poverenje	.580	.534	.626	.002
Komunikacija <--- Radna.angazovanost	.750	.709	.796	.002

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Radna.angazovanost <--- Poverenje	.631	.588	.671	.002
Komunikacija <--- Radna.angazovanost	.797	.771	.823	.002

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Poverenje	1.408	1.288	1.517	.002
e1	.716	.644	.787	.002
e2	.383	.340	.427	.002

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Radna.angazovanost	.398	.346	.450	.002
Komunikacija	.636	.594	.677	.002

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	1.288		
Radna.angazovanost	.720	1.087	
Komunikacija	.527	.803	.949

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	1.517		
Radna.angazovanost	.907	1.291	
Komunikacija	.697	.986	1.157

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	.002		
Radna.angazovanost	.002	.002	
Komunikacija	.002	.002	.002

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	1.000		
Radna.angazovanost	.588	1.000	
Komunikacija	.459	.771	1.000

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	1.000		
Radna.angazovanost	.671	1.000	
Komunikacija	.543	.823	1.000

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	...		
Radna.angazovanost	.002	...	
Komunikacija	.002	.002	...

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	1.402		
Radna.angazovanost	.701	1.085	
Komunikacija	.663	.786	.983

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	1.633		
Radna.angazovanost	.879	1.276	
Komunikacija	.837	.950	1.166

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	.002		
Radna.angazovanost	.002	.002	
Komunikacija	.002	.002	.002

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	1.000		
Radna.angazovanost	.550	1.000	
Komunikacija	.548	.746	1.000

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	1.000		
Radna.angazovanost	.632	1.000	
Komunikacija	.626	.793	1.000

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	...		
Radna.angazovanost	.002	...	
Komunikacija	.002	.002	...

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.534	.000
Komunikacija	.392	.709

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.626	.000
Komunikacija	.482	.796

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.002	...
Komunikacija	.002	.002

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.588	.000
Komunikacija	.459	.771

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.671	.000
Komunikacija	.543	.823

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.002	...
Komunikacija	.002	.002

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.534	.000
Komunikacija	.000	.709

	Poverenje	Radna.angazovanost

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.626	.000
Komunikacija	.000	.796

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.002	...
Komunikacija002

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.588	.000
Komunikacija	.000	.771

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.671	.000
Komunikacija	.000	.823

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.002	...
Komunikacija002

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.000	.000
Komunikacija	.392	.000

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.000	.000
Komunikacija	.482	.000

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost
Komunikacija	.002	...

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.000	.000
Komunikacija	.459	.000

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.000	.000
Komunikacija	.543	.000

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost
Komunikacija	.002	...

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Radna.angazovanost <--- Poverenje	.580	.527	.634	.002
Komunikacija <--- Radna.angazovanost	.750	.700	.802	.002

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Radna.angazovanost <--- Poverenje	.631	.579	.678	.002
Komunikacija <--- Radna.angazovanost	.797	.764	.827	.002

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Poverenje	1.408	1.288	1.563	.001
e1	.716	.633	.811	.001
e2	.383	.331	.436	.002

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
Radna.angazovanost	.398	.335	.459	.002
Komunikacija	.636	.584	.683	.002

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	1.288		
Radna.angazovanost	.720	1.081	
Komunikacija	.523	.787	.938

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	1.563		
Radna.angazovanost	.949	1.323	
Komunikacija	.724	1.002	1.174

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	.001		
Radna.angazovanost	.001	.001	
Komunikacija	.001	.002	.002

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	1.000		
Radna.angazovanost	.579	1.000	

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Komunikacija	.453	.764	1.000

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	1.000		
Radna.angazovanost	.678	1.000	
Komunikacija	.552	.827	1.000

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	...		
Radna.angazovanost	.002	...	
Komunikacija	.002	.002	...

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	1.399		
Radna.angazovanost	.698	1.082	
Komunikacija	.658	.772	.962

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	1.670		
Radna.angazovanost	.921	1.312	
Komunikacija	.861	.972	1.183

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	.001		
Radna.angazovanost	.001	.001	
Komunikacija	.001	.002	.002

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	1.000		
Radna.angazovanost	.546	1.000	
Komunikacija	.541	.741	1.000

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	1.000		
Radna.angazovanost	.642	1.000	
Komunikacija	.632	.799	1.000

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	...		
Radna.angazovanost	.001	...	
Komunikacija	.002	.001	...

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.527	.000
Komunikacija	.387	.700

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.634	.000
Komunikacija	.493	.802

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.002	...
Komunikacija	.002	.002

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.579	.000
Komunikacija	.453	.764

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.678	.000
Komunikacija	.552	.827

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.002	...
Komunikacija	.002	.002

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.527	.000
Komunikacija	.000	.700

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.634	.000
Komunikacija	.000	.802

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.002	...

	Poverenje	Radna.angazovanost
Komunikacija002

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.579	.000
Komunikacija	.000	.764

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.678	.000
Komunikacija	.000	.827

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.002	...
Komunikacija002

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.000	.000
Komunikacija	.387	.000

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.000	.000
Komunikacija	.493	.000

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost
Komunikacija	.002	...

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.000	.000
Komunikacija	.453	.000

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.000	.000
Komunikacija	.552	.000

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost
Komunikacija	.002	...

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTRIES	Ratio
0	1		-.065	9999.000	903.317	0	9999.000
1	0*	6.411		1.085	75.954	19	.774
2	0	2.468		.135	56.436	1	.950
3	0	6.086		.025	55.574	1	1.036
4	0	5.767		.002	55.571	1	1.003
5	0	5.660		.000	55.571	1	1.000

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTRIES	Ratio
0	0	4.524		9999.000	57.239	0	9999.000
1	0	4.556		.115	42.127	1	1.001
2	0	4.382		.011	42.041	1	1.080
3	0	4.480		.002	42.037	1	1.179
4	0	4.374		.001	42.037	1	1.222
5	0	4.380		.000	42.037	1	1.244
6	0	4.382		.000	42.037	1	1.255

	par_1	par_2	par_3	par_4	par_5
par_1	.001				
par_2	.000	.001			
par_3	.000	.000	.005		
par_4	.000	.000	.000	.002	
par_5	.000	.000	.000	.000	.001

	par_1	par_2	par_3	par_4	par_5
par_1	1.000				
par_2	-.011	1.000			
par_3	.078	.131	1.000		
par_4	-.227	-.168	-.003	1.000	
par_5	.040	-.033	.004	.093	1.000

	par_1	par_2	par_3	par_4	par_5
par_1	.000				
par_2	4.768	.000			
par_3	11.644	9.547	.000		
par_4	2.558	-.702	-8.768	.000	
par_5	-5.639	-10.963	-14.275	-7.486	.000

Iterations	Method 0	Method 1	Method 2
1	0	0	0
2	0	0	0
3	0	2	0
4	0	186	0
5	0	625	0
6	0	178	0
7	0	9	0
8	0	0	0
9	0	0	0
10	0	0	0
11	0	0	0
12	0	0	0
13	0	0	0
14	0	0	0
15	0	0	0
16	0	0	0
17	0	0	0
18	0	0	0
19	0	0	0
Total	0	1000	0

	42.136	-----
	43.722	*****

	45.308	*****
	46.893	*****
	48.479	*****
	50.065	*****
	51.650	*****
N = 1000	53.236	****
Mean = 47.600	54.822	***
S. e. = .112	56.408	**
	57.993	**
	59.579	*
	61.165	*
	62.751	*
	64.336	*

	11.931	*
	17.640	*
	23.349	***
	29.058	*****
	34.767	*****
	40.475	*****
	46.184	*****
N = 1000	51.893	*****
Mean = 42.817	57.602	*****
S. e. = .330	63.311	***
	69.020	*
	74.728	*
	80.437	*
	86.146	
	91.855	*

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	5	42.037	1	.000	42.037
Saturated model	6	.000	0		
Independence model	3	309.166	3	.000	103.055

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.075	.959	.751	.160
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.800	.695	.391	.348

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.864	.592	.867	.598	.866
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.333	.288	.289
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	41.037	23.413	66.072
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	306.166	252.117	367.622

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.053	.052	.030	.084
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	.393	.390	.321	.468

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.228	.173	.290	.000
Independence model	.360	.327	.395	.000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	52.037	52.088	75.378	80.378
Saturated model	12.000	12.061	40.009	46.009
Independence model	315.166	315.196	329.170	332.170

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.066	.044	.098	.066
Saturated model	.015	.015	.015	.015
Independence model	.401	.332	.479	.401

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	72	125
Independence model	20	29

Minimization: .019
 Miscellaneous: .173
 Bootstrap: .476
 Total: .668

Number of variables in model: 5
 Number of observed variables: 3
 Number of unobserved variables: 2
 Number of exogenous variables: 3
 Number of endogenous variables: 2

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	2	0	0	0	0	2
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	2	0	3	0	0	5
Total	4	0	3	0	0	7

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Poverenje	1.000	7.000	-.096	-1.094	-.325	-1.864
Radna.angazovanost	1.438	7.000	-.396	-4.532	-.079	-.450
Komunikacija	1.500	7.000	-.524	-6.001	.213	1.217
Multivariate					1.332	3.411

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
--------------------	-----------------------	----	----

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
238	14.114	.003	.886
239	14.114	.003	.638
98	13.447	.004	.569
19	13.189	.004	.429
20	13.189	.004	.245
1	12.959	.005	.172
2	12.959	.005	.083
693	12.617	.006	.075
58	12.552	.006	.040
3	12.330	.006	.031
4	12.330	.006	.013
63	12.243	.007	.007
10	11.969	.007	.007
11	11.969	.007	.003
394	11.704	.008	.004
395	11.704	.008	.001
136	11.491	.009	.002
137	11.491	.009	.001
54	11.355	.010	.000
55	11.355	.010	.000
34	11.076	.011	.000
287	10.615	.014	.002
288	10.615	.014	.001
29	10.365	.016	.002
482	10.271	.016	.002

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
73	10.172	.017	.001
74	10.172	.017	.001
71	10.027	.018	.001
72	10.027	.018	.000
7	10.000	.019	.000
8	10.000	.019	.000
44	9.822	.020	.000
87	9.653	.022	.000
88	9.653	.022	.000
334	9.599	.022	.000
335	9.599	.022	.000
215	9.455	.024	.000
216	9.455	.024	.000
126	9.390	.025	.000
28	9.005	.029	.001
336	8.847	.031	.001
337	8.847	.031	.001
779	8.793	.032	.001
780	8.793	.032	.000
68	8.710	.033	.000
69	8.710	.033	.000
70	8.710	.033	.000
12	8.687	.034	.000
13	8.687	.034	.000
598	8.296	.040	.001

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
25	8.220	.042	.002
26	8.220	.042	.001
9	8.192	.042	.001
115	7.936	.047	.005
116	7.936	.047	.003
612	7.920	.048	.002
613	7.920	.048	.001
688	7.874	.049	.001
689	7.874	.049	.001
5	7.583	.055	.009
268	7.456	.059	.018
733	7.393	.060	.021
430	7.350	.062	.022
652	7.288	.063	.026
533	7.209	.066	.035
534	7.209	.066	.025
123	7.140	.068	.033
320	7.120	.068	.028
14	7.007	.072	.051
15	7.007	.072	.038
6	6.957	.073	.043
222	6.950	.074	.034
99	6.896	.075	.040
100	6.896	.075	.030
310	6.728	.081	.084

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
311	6.728	.081	.066
356	6.534	.088	.189
357	6.534	.088	.158
272	6.503	.090	.158
273	6.503	.090	.130
255	6.480	.090	.124
537	6.468	.091	.110
538	6.468	.091	.090
721	6.459	.091	.077
722	6.459	.091	.062
129	6.395	.094	.081
130	6.395	.094	.064
17	6.149	.105	.269
18	6.149	.105	.233
102	6.140	.105	.210
103	6.140	.105	.179
321	6.042	.110	.271
207	5.982	.112	.323
639	5.906	.116	.407
640	5.906	.116	.365
181	5.806	.121	.498
27	5.575	.134	.830
38	5.539	.136	.846
39	5.539	.136	.819
141	5.451	.142	.890

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	1.519		
Radna.angazovanost	.793	1.180	
Komunikacija	.754	.867	1.073
	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	1.000		
Radna.angazovanost	.592	1.000	
Komunikacija	.590	.770	1.000

Number of distinct sample moments: 6

Number of distinct parameters to be estimated: 5

Degrees of freedom (6 - 5): 1

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Radna.angazovanost <--- Poverenje	.580	.027	21.582	***	par_1
Komunikacija <--- Radna.angazovanost	.750	.023	32.270	***	par_2

	Estimate
Radna.angazovanost <--- Poverenje	.631
Komunikacija <--- Radna.angazovanost	.797

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Poverenje	1.408	.068	20.711	***	par_3
e1	.716	.040	17.896	***	par_4
e2	.383	.023	16.450	***	par_5

	Estimate
Radna.angazovanost	.398

	Estimate
Komunikacija	.636

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	1.408		
Radna.angazovanost	.817	1.190	
Komunikacija	.613	.893	1.054

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	1.000		
Radna.angazovanost	.631	1.000	
Komunikacija	.503	.797	1.000

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	.110		
Radna.angazovanost	-.024	-.009	
Komunikacija	.141	-.026	.020

	Poverenje	Radna.angazovanost	Komunikacija
Poverenje	1.553		
Radna.angazovanost	-.439	-.155	
Komunikacija	2.890	-.511	.368

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.580	.000
Komunikacija	.435	.750

	Poverenje	Radna.angazovanost
--	-----------	--------------------

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.631	.000
Komunikacija	.503	.797

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.580	.000
Komunikacija	.000	.750

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.631	.000
Komunikacija	.000	.797

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.000	.000
Komunikacija	.435	.000

	Poverenje	Radna.angazovanost
Radna.angazovanost	.000	.000
Komunikacija	.503	.000

	M.I.	Par Change
e2 <--> Poverenje	16.858	.114
e2 <--> e1	13.733	-.082

	M.I.	Par Change

	M.I.	Par Change
Komunikacija <--- Poverenje	16.858	.081

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
Radna.angazovanost <--- Poverenje	.028	.001	.580	.000	.001
Komunikacija <--- Radna.angazovanost	.026	.001	.751	.001	.001

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
Radna.angazovanost <--- Poverenje	.025	.001	.630	-.001	.001
Komunikacija <--- Radna.angazovanost	.016	.000	.797	.000	.000

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
Poverenje	.069	.002	1.402	-.007	.002
e1	.043	.001	.714	-.002	.001
e2	.026	.001	.383	.000	.001

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
Radna.angazovanost	.032	.001	.398	-.001	.001
Komunikacija	.025	.001	.636	.000	.001